中欧国际工商学院欧方院长

迪帕克·杰恩（Dipak Jain）教授

密歇根大学罗斯商学院

戴维·尤里奇（Dave Ulrich）教授

特|别|推|荐

职业通道

Career Path

人生规划与事业进阶指南

无论你处于人生的哪个阶段，这本书都能切切实实地帮助你厘清思路，建立可持续的职业生涯

吴静 著

中国工信出版集团 人民邮电出版社 POSTS & TELECOM PRESS

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

职业通道：人生规划与事业进阶指南

吴静　著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（**CIP**）数据

职业通道：人生规划与事业进阶指南/吴静著.--北京：人民邮电出版社，2020.1

ISBN　978-7-115-52445-4

Ⅰ.①职…Ⅱ.①吴…Ⅲ.①职业选择—指南Ⅳ.①C913.2-62

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第237939号

◆著　吴静

责任编辑　袁璐

责任印制　周昇亮

◆人民邮电出版社出版发行　北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164　　电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址http://www.ptpress.com.cn

◆开本：720×960 1/16

印张：16.5　　2020年1月第1版

字数：210千字　　2020年1月北京第1次印刷

定价：59.00元

读者服务热线：**(010)81055522**　印装质量热线：**(010)81055316**

反盗版热线：**(010)81055315**

广告经营许可证：京东工商广登字**20170147**号

目录

封面

扉页

版权信息

目录

赞誉

推荐序

前言

第一章 职业通道，树立主动认知

成功由多方定义

职场、职业、事业、使命

职业通道S曲线

人力资源驱动的内部职业通道

树立职场生态观，打造个人职场生态圈

职业通道之光

第二章 选择与起步

身未动，心先行

“面霸”驾到，谁与争锋

蹲踞式起跑

公司里的“保送生”

企业内部的能力提升法则
职业通道之光
第三章 升腾战略
内部提拔和外部空降
经验一 优势：人力优先是硬核
经验二 权变：目标并非从一而终
经验三 学习：三天不学就落后
经验四 会秀：上得了厅堂，出得了场面
经验五 领导者与贵人：与领导者一起成功，找到贵人
经验六 管理能力与领导力：升腾必备
职业通道之光
第四章 打造第三资本
揭开社会资本的面纱
社会资本对职场发展的作用
突破关系魔咒，打造健康的社会资本
职业通道之光
第五章 职业转型
投身多元转型
再谈转型的重要性
职业通道之光
第六章 搬走职场绊脚石

正面思考vs负面思考
美貌的“诅咒”
女性的困惑
年龄、离职、空窗期
别人的工作，自己的职场
中国人才，走向国际
职业通道之光
附录 职业通道通关手册
作者简介

赞誉

当今时代，培养和保留人才成为企业创造价值的关键渠道和富有意义的差异化来源。

无论身处哪个行业，世人皆渴望成功。我认为成功之道有三个支柱：自我实现、深度承诺和高度的职业道德。一个人在职场中功成名就的过程就是一个丰盈的学习体验过程。

这本书很有指导意义，是职场上每个希望有所作为的人的必读之作，它能帮助你在职场中更上一层楼，为你改变生活助力。

迪帕克·杰恩（Dipak Jain）教授

中欧国际工商学院欧方院长

如今的职场发生着剧烈的变化。吴静睿智地指出，职业日益个性化和灵活化。她向读者指明职业要如何展开，也为寻求职业突破机会的人提供富有洞察力的建议。这本书为希望登上职业巅峰的人们提供了优秀的指导。

戴维·尤里奇（Dave Ulrich）教授

密歇根大学罗斯商学院 伦西斯·利克特教席教授，RBL集团合伙人

吴静同学书如其人，美丽大方、积极温暖、见解独到。她将自己丰富的管理经验和先进的人力资源管理工具相结合，为我们提供了一系列应对职场挑战的有益思路和案例，帮助我们在不同的职业阶段找到最佳

状态。你可以利用这些经验和工具帮助自己或者家人、朋友、同事。这是一本指导职业发展的佳作。开卷有益，真诚推荐！

谢力

华人文化控股集团联席总裁

这是一本真诚的、具有鼓励性和操作性的书。我欣喜地看到吴静将她多年的职场经验和观察与学界的研究相结合，为大家呈现了职业通道发展各个阶段的特点，提出相应的思考和行动建议，并借助真实世界的案例加以阐释。她给了我们一个拓展个人职业通道的路线图。读者们可以用她的建议处理职场中的各种状况。

甄荣辉

前程无忧CEO

欣闻吴静新书出版，我非常高兴。她通过《职业通道》这本书引导我们用一种系统的新方法重新认识和定位自己的职业发展。她不仅提出了具有新意和经得起推敲的观点，也提供了非常好用的工具和方法，使我们能更好地安排工作和生活，更好地投入和奉献。这本书非常棒！

陈东彪

旭辉集团执行总裁

这是我近年来看到的关于职场发展最有新意的一本书，它的价值不在于阅历和案例的展示，而在于对职场发展的底层逻辑的梳理归纳。本

书作者吴静不是职业写手，但一出手就让人相信她是真行家。

黄章晋

大象公会创始人

从投资逻辑的角度来看，职业发展可以视同人们投资于职场、取得回报的过程。在此过程中，人的管理能力、对世界的认知能力都和工具密切相关。也许未来的人工智能能够告诉我们最合适的职业通道是什么，但在此之前，我们依然需要学习如何用智慧和机会开拓自己的职业。吴静的新书提供了富有洞察力的经验和实用的工具模型，将为读者带来丰富的阅读感受，成为读者务实的行动指南。希望每个职场人士多多投资自我！

董中浪

普洛斯隐山资本合伙人

现在的年轻用户有好奇心，有求知欲，对有意义的东西充满好奇。谈到学习，这本书的内容适合很多行业，包括我们公司所处的新兴行业。本书字里行间显露出作者丰富的经验和勤于思考的品质。我强烈推荐年轻用户阅读。

陈睿

哔哩哔哩科技有限公司董事长

我很欣喜地看到吴静厚积薄发，为广大读者带来了一本集经验、智

慧和探索于一体的职场书。她平时工作繁忙，还热心公益，积极参加中欧校友人力资源管理研究会的各项工作，展现了很强的组织和动员水平。最重要的是，她对事业的认真、对企业的负责和对人的热忱，以及她在书中注入的洞察力和情感，都将带动读者重新审视每个人的职业通道。

李春明

中欧校友人力资源管理研究会会长

职场对我们有多重要？职场升迁是否有规律可循？吴静以她20余年的实践经验为基础，向我们分享了职业通道设计的心得和奥妙。本书对刚进入职场不久的年轻人来说，是一块通向理想的基石；对已经在职场打拼多年的壮年和中年人来说，是驱散雾气的微风和阳光。本书值得一读，我真诚推荐。

侯正宇

博尔捷集团创始人、董事长

我在大学工作十几年，教过的学生成百上千，我会根据他们毕业后的职场发展和人生轨迹来对比学生们的成长历程。除了个人才干、社会资本、机遇方面的区别，能否有意识地把握自己的职业通道，积极做出计划和行动；是否敢于承担风险、追求变化，是造成职业发展差异的重要因素。作为一位多次改变人生轨迹和职业选择的成功职业经理人，吴静以她多年在跨国公司人力资源部门工作的经历为基础，在本书中分享了她对设计职业通道和进行职业发展的理解。无论是初入职场的年轻人，还是已在企业工作多年的管理者，都能从这本书中得到帮助。

闫杰

法国格勒诺布尔高等商学院创业与技术管理教授

工商管理博士项目学术主管

推荐序

待到茉莉花开时：VUCA时代的职场路

我通过中欧校友人力资源研究会认识吴静已经10多年了。每次见面，她都会带给我惊喜。这次她把《职业通道》放在我面前，又一次刷新了我的认知。

我们几位圈内老友曾经多次讨论写书的可能性：孕育了我们这代职业经理人的30年，恰恰是中国经济飞速发展的30年，有不少专家从经济、政治、社会等多个方面分析记录这30年，却没有人从人力资源的视角来观察这个时代。像吴静这样的人力资源管理者，应当是最合适以这一视角来做记录的人。因此，当吴静把书写出来后，我就姑且先作个序吧。

吴静现任世界知名500强跨国公司中国区人力资源副总裁，是当之无愧的职场精英。20世纪90年代从解放军外国语学院毕业后，吴静一路从体制内走到体制外，从中国走向世界，这条披荆斩棘的职场发展路线，被她总结为“茉莉曲线”，不仅因为她的英文名叫Jasmine（茉莉），更因为从一朵茉莉盛开的“修身、齐家”开始，到一路茉莉芬芳的“治国、平天下”，恰是吴静对自己职场的反思，更是她对未来世界的期望。

我们的未来是什么样的，没人能说清楚。5G、人工智能、云计算、物联网……我们的生活被无数新兴概念包裹着，专家预测，15年后，现代社会50%~70%的工作都会消失。现在被人们熟知的企业、组织形式，也将流动化、平台化、生态化。

生活方式的转变也使那些在职场打拼的主角们发生了变化，成长于

网络时代的90后已经成为职场生力军，他们相信自己的意志，追求自己的梦想，很难因普通的物质激励而满足，更难以被传统的“由上而下”的领导方式所管理。

这样的转变只能用一个词来形容：VUCA，也就是易变性（Volatility）、不确定性（Uncertainty）、复杂性（Complexity）、模糊性（Ambiguity）的缩写。

还好，不管环境怎么变，人才总可以随机应变。对于任何一个想要在VUCA环境中寻求突破的人来说，现在读这本书恰逢其时。

她会给你足够的经验，帮助你渡过难关

吴静在人力资源行业出道并不早，但其职业上升速度之快，无人能出其右。要说职场之道，吴静应当能开个讲座给大家说上“一千零一夜”。

而持续推进她的职业发展的，是她一次又一次面对转折时的冷静决策。

吴静把自己的职业发展归纳为3个阶段：“起步期”“升腾期”和“转型期”，这3个阶段组成了一条“茉莉曲线”，这条曲线总结了吴静经历过的所有重要人生转折。

换专业、跳槽、搬迁……她人生中所有关键时刻都被记录了下来。如果你也面临重要的转变，如果你也正需要做出重要的人生决策，这本书就是成功经验的总结，定能成为你成长道路上的知音和指引。

她能带给你持续学习的热情，激励你不断发展

在不断变化的环境里，人需要具备的最重要的能力就是持续学习的能力。许多在职场上摸爬滚打的人都已经丢失了当年学习奋斗的热情，但吴静没有。

从我在中欧认识她的第一天起，她就一直在学习新的，总结旧的。在西门子任职期间，她自费去密歇根大学罗斯商学院学习深造，师从现代人力资源管理大师戴维·尤里奇。现在，她正在攻读法国格勒诺布尔高等商学院的工商管理博士，读博士期间，无论是统计学、社会学还是管理学，只要涉及她关切的东西，她就能一头扎进去研究。

2016年，我们发布戴维·尤里奇教授最新的全球胜任力调研结果时，一个新兴的行业概念“矛盾疏导者”被大家所知。发布结果后的第三天，吴静就发给我们一篇千字长文，总结她对“矛盾疏导者”的理解，文中甚至还有相关案例和应用故事。

她平日管理大公司，周末、放假都要读博士课程，实时跟进行业新动态，还热心参加各种行业活动，我真不知道是什么样的力量让她如此自律、持续地学习。就算你不从事人力资源事业，你仍能从吴静的故事中领悟到，学习的热情对自我发展有多么重要。

她把实践梦想的勇气传递给大家

吴静的梦想不是空中楼阁，她已经把楼阁一层一层地建立了起来。

吴静的梦想也不是个人英雄主义的自我陶醉，因为吴静在职业发展的同时，还一直热心于公益事业和回馈社会的活动。

吴静长年活跃在中欧人力资源研究会这个平台上，与国内外一流的学者和人力资源从业者密切地沟通协作。她还创办了公众号“BHR外滩人力资源观察”，组织线下社团，组织一大群活跃于各行各业的管理者，共同学习和探讨管理的哲学。

除此之外，吴静还经常写一些随笔，有时只发给几个朋友，有时也发给大V、大群，她把自己实现理想过程中的点点滴滴记录下来，分享出去，激励了无数管理者奋勇向前，探索自己的“管理哲学”。

这本书也是她对全体职场奋斗者的回报，是职场的经验，是生活的热情，更是追求理想的勇气。

各位朋友，这也许会是你读过的关于“成功学”最真诚的一本书。翻开这本书，花开烂漫，芬芳馥郁；合上这本书，茉莉清香，久久不散。它会打开你的嗅觉和眼界，让你走出自己的舒适区，找到你心中那一片花田。

高航

上海汇华企业管理咨询有限公司 创始人兼总裁

中欧校友人力资源研究会 常务副会长兼秘书长

前言

职业通道：不懂人力资源就是在原地踏步

这是一个激活个体、赋能个体、知识付费、知识资本化、企业平台化的时代，在这样的VUCA时代，职场人的选择和努力同样重要。职业通道是努力时的选择，也是有选择的努力。

以生命计，职场生活占了人生约1/2的时间；以年计，职场生活占了一年约2/3的时间；以天计，职场生活占了一天1/3的时间。无论怎么计算，职场都是我们每个人绕不过去的关键场景。

我周围有很多在各个行业游刃有余的优秀职场人，也有很多优秀但时常感到迷茫的职场人，还有很多在成长路上磕磕绊绊的纠结的职场人，每次看到他们，我心中一个小小的梦想——为这些优秀的以及在通往优秀路上的职场人写一本有用、有趣的书，就会不断强化。缓进则退，不进则亡，21世纪的发展速度超乎我们的想象，每个职场人都需要通晓职业通道发展的要义，与自己、企业、他人及时代共舞，变成梦想中的个体。

这其实是一件蛮难的事情，现代人的工作节奏越来越快、注意力集中的时间越来越短、获取信息的途径越来越多，这本书凭什么值得大家花时间阅读？

首先，本书将职业通道从一个人力资源专业术语转换为每个职场人都愿意听取并用以指导实践的思维方式。职业通道是个人的职业发展路径，由于其抽象性和专业性，职场人面对它时，往往无从下手。其实，职业通道从来都是被动和主动的集合体，是企业和个体双向选择、共同作用的结果。

作为在人力资源领域深耕20年的职场人，我在不同场合中接触了数以千计的人，与成百上千人深谈过，我最常听到以下三种说法。

“我不知道下一步该往哪里走，我希望了解我的职业发展方向。”

“我会好好工作，和公司共同成长，尽量在公司做得久一些。”

“我是来学习的，学到了我就去创业，做自己的事，或者将新的才能在新的公司变现。”

这三种说法没有对错之分，它们都反映了职业通道的某个方面，但都不全面。

其次，职业通道是一个人一生的职业发展路径，它太重要了。无论是职场新人还是中场切换职业的人，通过总结自己和他人的经验和教训，结合专家的研究和实证，实现突破自我、积极向上的职场进阶目标指日可待。职业通道的外延已经超出一家企业的框架，变成个体能够主动、全面筹划的一件人生大事。

学生朋友把我当知心姐姐，他们初入职场找我提建议或推荐工作的时候，几乎都希望我提供两方面的咨询和帮助。一个是推荐简历，介绍面试机会，不管什么行业，只要是正规公司就行。这是短平快的做法，我把简历转发介绍给相关负责人以后，事情就结束了。另一个是协助他们分析其优势、发展机会、适合的行业和工作，还提供一些面试答疑的帮助。这样花的时间长一点，双方印象深刻一些。这些学生朋友有的来自一流大学，也有的来自三线城市的职业技校、大专院校。无论他们需要我提供上述哪个方面的咨询和帮助，我都会在力所能及的范围内给予必要的帮助和反馈。

而且，随着整个市场人才流动速度加快，人们跳槽的意愿在增加，频率也越来越快，同样的疑惑也出现在处于职场中场的人身上。这么重要的话题，值得大家花点时间思考。

最后，职业通道是有规律可循的。它不是一团乱麻，它沿着一条S曲线发展。这个S曲线就是我们主动认知、管理和设计职业通道的过

程，如同企业有其战略发展的周期，个人也有自己的职业通道战略发展周期，职场人要有意识地抓住每一个阶段的特点，有力地推动自己的职业发展。

S曲线包括3个阶段，每个阶段又由几个小周期组成，每个周期历时3~4年。在每个周期的尾声，我们的职业通道都应该有明显的发展和变化。或许在当时看来，有的变化并不激烈，但把它们集合到一起后，产生的作用是巨大的。

先举个自己的例子。我职场第一阶段发生的变化是，进入职场第3年换了单位，换了工作的城市；第二阶段发生的变化是，进入职场第7年彻底转换行业、换城市、读研，进入职场第14年换企业、去中欧国际工商学院读书；第三阶段发生的变化是，进入职场第20年换企业、读博。我的工作职责每隔3年就会发生变化，我不断调整着，一步步走到了现在的位置。

很多人的职业通道发展都遵循S曲线3个阶段的发展过程，有的人快些，有的人慢些，速度是相对的，最重要的是不要停滞不前。

下面谈一下本书的结构。

本书从职场人应当树立职业通道的主观认知出发，与读者一同经历职业通道的3个阶段。

第一章，职业通道，树立主动认知。在VUCA时代，个人比以往任何时候都更需要重视职业通道，职业通道不仅是人力资源部门文件夹里打印归档的文件，更应该成为与每个职场人息息相关的主导思维和行动方式。

无论你是在考虑进入哪个职业跑道，还是在思考职业转型，还是希望获得更大的职场成就感，职业通道都是一个你应该重视的话题。职业通道S曲线将帮助我们理清思路，培养主动设计和管理职业通道的思维。

第二章，选择与起步。早期的职业选择大多来源于两个方面：一是

青少年时期的喜好和梦想，二是周围环境（包括时代、家人、经济条件等）的影响。起步阶段最重要的事情是知道自己想做什么，以及想做的事情在职场中处于什么位置。认识自己，才能更好地抉择。掌握面试技巧，才能把选择变成现实。

起步阶段犹如海绵吸水，吸收和学习是重中之重。大家都乐于参加企业外部的各种学习班、培训班、研讨会等，却常常忽视企业内部的类似机会。或许是因为大家对近在咫尺、唾手可得的东西没那么珍惜，也或许是因为企业内部的学习机会不足以满足大家日益增长的好奇心。

第三章，升腾战略。升腾期需要职场人攻坚，没有攻坚，就无法登顶。职场竞争越激烈，个人越要懂得发力和整合自身优势的方法论。懂得策略，才能升腾。第三章用6条经验指出职场人在职业通道第二阶段必备的进阶技能，请读者一一对应，扬长补短或避短，使自己在职业通道第二阶段得以升级和腾飞。

第四章，打造第三资本。除物质资本、人力资本以外，职场人还有第三种资本：社会资本。社会资本是实际的或潜在的资源的集合体，它产生于人和人、机构与机构之间，能够带来价值。第四章旨在帮助我们放弃小聪明，养成大智慧。

第五章，职业转型。在职业通道的第三阶段，再怎么强调转型都不为过。转型是焕发职场活力的必由之路。转型的途径并不是唯一的，转型的多元化能减轻职场人对它的恐惧。在别人守成时思变，在别人思变时创变，这种思维的转变是转型的前提。

第六章，搬走职场绊脚石。保持积极的心理状态的同时，职场人也要认识到负面思考的危害。职场人应当埋头工作，抬头微笑，练就自己的职场技能。打破心的羁绊，人才能走向更大的舞台。

书中部分内容选自我的公众号“BHR外滩人力资源观察”，我在这个平台上前前后后写了近一百篇文章。为什么我不满足于这种输出方式，转而开始写书了呢？经过几番思索，我总结出以下两个原因。

第一，为了复盘。苏格拉底说："未经思考的人生不值得过。"只顾写文章而不进行反思，犹如只会拉车而不会看路。写作的目的本来是自娱自乐兼与他人分享，现在著书出版，则需要内容在有趣的基础上加上更多系统思维，对相关问题和文献进行深入研究，对读者负责。

第二，为了分享。常言道："给予比得到更快乐。"把思考过的想法、见识过的故事系统地分享给需要的人，让前人的经验和教训为后来人所知，让后来人在职场中少走一点弯路，本书的目的就达到了。

不管你是普通职场人还是企业管理者，希望本书可以帮助你理解职业通道的运行和发展规律，继而有选择地在职场中实践，极大地促进个体成长和企业人才发展，实现能力专业化、品牌个性化、通道持续化、职场生态化。

本书能够出版，要感谢3个人。第一个是我在中欧国际工商学院特别课程三班的同学邵荣。有一天，我在班级群里问哪位认识出版社的老师，他很快就给我引荐了两位出版社的老师。

另外两个人就是邵荣引荐的袁璐和郑婷老师。特别要感谢袁璐老师，他就选题、结构、写法、书名等问题和我进行了数次坦诚而专业的探讨，并给了我充足的空间和时间思考、创作。

感恩我的家人。从小到大，爸爸妈妈无条件地支持我做想做的事，哪怕有的决定看起来有些超前，他们也鼓励我在筑梦路上不断尝试。还有我的先生和女儿梦薇，他们是我的前两位读者，女儿还是我们家的快乐源泉。

感谢在搜索案例的过程中提供帮助的李晓昱、张思、汪洪涛、董中浪、侯正宇、钟原、马文韬、彭静怡等。中欧EMBA2007级是我所处的年级，我从优秀的同学们和其他级的校友们身上看到了大家把握自己职业和事业通道的力量，以及对企业、社会的担当，这令我深受启发。

感谢在本书出版前，于百忙之中帮我作序和推荐的领导者、企业家、老师和朋友，你们对我的支持和欣赏是我前行路上最好的鼓励和陪

伴。

感谢在我探索职业通道之路上提供平台的组织和个人，具体给我提供过帮助的贵人有：雷吉娜·安德森女士、克里斯蒂安·布鲁兹先生、肖松博士、马清女士、李勇博士、马瑞龙先生、南希·赛克斯女士、柏昊天先生等。

当你放下这本书时，希望你能发现它满足了你拿起书时的一个愿望，希望这本书有机会促使你做出行动，希望未来有机会与大家以文会友，聊聊职业通道的事。

第一章 职业通道，树立主动认知

职业成功由多方定义，事业通道的起步、发展和转型是主动和被动选择的过程。没有天生的高手，走出误区，建立正确的职场生态观，提早做个明白人，可以避免走弯路。

成功由多方定义

熟悉价值定义的职场人知道，价值不是由给予方，而是由接收方定义的。我视如珍宝，你弃如敝履，他甘之如饴，她苦不堪言。

用同样的逻辑来定义职场成功，可以说对，也可以说不对。

我们小时候，成功是由分数和排名来定义的；长大了，在考大学这件事上成不成功主要看高考成绩以及录取学校、专业；进入职场后，说起成功，大多数人的直观反应是用收入和职位来衡量。

这些外部世界用来衡量成功的标尺，让人从小到大一直承受着压力。

其实，职场成功是道多项选择题，答案不是唯一的。

不少女生有公主王子梦，认为“干得好不如嫁得好”，并将“嫁得好”视为一种成功。

还记得著名的《新概念英语3：培养技能》第4课吗？艾尔弗雷德·布洛格斯（Alfred Bloggs）找了个蓝领的职位，心里颇为自卑。他每天早上西装革履地跟老婆吻别，到了公司才换上工装。后来他跳槽成功，找了个普通白领的职位，虽然收入降低了，但他从此心情舒畅。在他眼里，较高的社会地位代表着成功。

每次春节回家，事业有成的女性高管A的父亲谈到她和她弟弟时都会说：“你工作努力，收入很高，当然很成功。你弟弟在国家重点扶持的行业搞研发，为国家出力，虽然工资比你低，但我觉得他的职业很崇高，他也很成功。”在长辈眼里，得到社会尊敬和获得高收入都是成功的标志。

一千个读者眼中有一千个哈姆雷特，对职场成功的定义同样是多元的。

如果有人把财富作为职场成功的唯一评判标准，那此人一定很痛

苦。

马云曾说“后悔创立阿里巴巴”，因为阿里巴巴，他没能继续从事自己热爱的教育事业，现在他功成身退，卸掉了身上诸多职务，只保留了“马老师”的头衔。人们可以说他“站着说话不腰疼”，但他这番话里自有真性情。他希望自己不仅仅作为中国首富被铭记，还能作为教育家做出流芳百世的贡献。

马老师是个例，但不是唯一的例子。在我们周围，不把收入、头衔作为评判成功的标准的人多得是。

有人说，这会不会是吃不着葡萄说葡萄酸啊！

美国克利夫兰州立大学的心理学家塞伯特（Seibert）和克莱默（Kraimer）[1]根据社会调查的结果，把职业成功界定为“一个人在职业生涯中累积的积极的、心理上的，或与工作有关的成就”。

英国伦敦商学院教授奈杰尔·尼克尔森（Nigel Nicholson）[2]将职场成功划分为6个维度，6个维度组合起来，就像一朵有着6个花瓣的花（见图1-1）。



图1-1 职业成功环

从图1-1中，我们可以得出以下几个结论。

第一，单一维度的成功不会永远带给人圆满和丰盈的成功感受。饱

食终日者无聊，四处奔忙者劳累，人生就是在两种状态中来回转换。

马斯洛曾说，心若改变，你的态度就会跟着改变；态度改变，你的习惯就会跟着改变；习惯改变，你的性格就会跟着改变；性格改变，你的人生就会跟着改变。

界定职场成功的角度直接影响职场人的每日感受。

那些经常编写高管和保姆故事的人，应该没有尝过职场成功的真正滋味。

一对高学历夫妇凭自己的本事成了企业高管，数年后付了首付，贷款买了一套二千多万的别墅。为了保障安全，他们雇了保安，养了条大狗；为了打理家务，他们请了个保姆；为了还清贷款，夫妻俩比从前更拼命，每日早出晚归，奔波打拼。

而雇来的保安每天牵狗看家护院，保姆每天干完家务便抱着大狗在别墅里喝茶，两人日久生情，相爱结婚，生了个大胖儿子。

一晃20多年过去了，主人终于还清了贷款。别墅的价值从二千多万升值到了八千多万。保安和保姆的大胖儿子大学毕业，与别墅主人的女儿结了婚。一年后，别墅主人变成了外公、外婆，保安变成了爷爷，保姆变成了奶奶。数年后，别墅里的外公、外婆积劳成疾，早早去世了。人啊，不知在为谁打拼为谁忙。

故事里外公、外婆的职业是成功的，但故事情节具有高度偶然性。高学历夫妇的职业成功除了体现在财产和收入外，还体现在地位、知识、社交网络、自我实现等方面，人活一世，这些都不可复制。

所以，获取高收入是职场人的成功标准之一，但绝不应该是唯一的标准。

第二，成功是由多方定义的，它既由你自己定义，也由他人定义。

现代意大利语的奠基者、14世纪意大利最伟大的诗人但丁有两个志向：第一，成为伟大的诗人；第二，实现政治抱负。他实现了第一点，但没有实现第二点。唐朝伟大的浪漫主义诗人李白对酒当歌，写出了“天生我材必有用，千金散尽还复来”这样的诗句。

在后世看来，但丁是一名伟大的、成功的诗人，但在同时代人眼中，他是壮志未酬的政治家和爱人早逝的伤心失恋者。同样，在后世看

来，李白是天下无双的“诗仙”，但在当时的朝廷权贵眼中，他是个不得志的官场边缘人。以地位和官位这两个传统的标准来定义但丁和李白的职场生涯，都会得到让人沮丧的答案。

职业成功环里，成功的外在表现如财富、收入、地位与头衔、社会声誉等都是相对的，都是通过比较来定位的：你是总经理，人家是市值过亿的企业的创始人；你年薪50万元，人家年薪500万元……既然是比较，就免不了要承受比较带来的失落。

外在成功是职场成功的重要标志，这点毋庸置疑，但除此之外，职场成功还应包含内在成功。

内在成功包括知识、技能、友谊、健康、幸福等。幸福是一种主观感受。美国心理学家发现，任何东西都会影响人们的幸福感，甚至连日照时间也会影响人们的心情。焦虑、压力等情绪如同小偷，会偷走我们的幸福感。

成功也存在VUCA的特点。VUCA这个词诞生于20世纪90年代末，用以形容越来越复杂多变的世界地缘政治和商业格局。

我们如果可以在VUCA的世界里玩转职场，创造充满乐趣和意义的职场人生，岂不是一件美事。

也许正是看到职业生涯理论的变化，有学者提出了“易变职业生涯”和“无边界职业生涯”的概念。前者的英文是protean career-orientation，由美国波士顿大学商学院霍尔教授[3]在1976年首次提出，它指的是人一生会变换各种不同的职业以实现人生理想。后者的英文是boundaryless career-orientation，指的是在同一家企业里，员工依赖正式培训、晋升来实现自我提升。易变职业生涯的外延更为宽广，它涵盖了职场人的整个职业生涯，而无边界职业生涯则专指员工在特定企业内部跨职能、跨部门的职业发展。

Orientation指的是一种倾向。倾向是一种态度、一种可能，不是一个行动、一条道路、一个舞台，如同“生涯”一词，它如此宏大，似乎让

人有点无从下手。

Path指的是道路。道路仿佛呼唤着我们“来吧，来吧，来走走试试”。世界上本没有职业，做的人多了，自然形成了一个职业；做得久了，自然形成了有一定规律的职业通道，这是本书探索的重点。

职场、职业、事业、使命

职场在哪里

要定义职业通道，首先需要定义职场。我们需要设定一个关于职场的基本共识。

根据20多年的工作经验，我用这样一句话来定义职场。

职场是一个人可以自由进出，以个人人力资本和社会资本为主要手段，以劳动换取报酬和实现个人职业发展为主要目的，以同事间的合作和外部市场的竞争为主要方式，围绕各种类型的经济组织开展专业活动而形成的场域。

以前的职业分三六九等，比如元代的职场等级为官、吏、僧、道、医、工、匠、娼、儒、丐。今天，公民人人平等，很多老旧职业销声匿迹，如打字员、火车票代售员等，而新的职业层出不穷，比如网络主播。就在10年前，大部分人都没想到网络主播会成为一种职业，若是10年后主播这个职业消失了，大家也不用大惊小怪。

劳动包括脑力劳动（现在人们更愿意称其为智力劳动）和体力劳动，绝大多数劳动是两者的结合，即使拥有大量资本，也需借助脑力进行分析、投资，达到增值的目的。有些劳动很难被明确定义为脑力劳动或体力劳动，比如，很多高管调侃说：“我们的工作到最后拼的是体力。”

同事间以合作为主，现代企业管理制度早就证明了团队合作的力量有多强大。复杂的企业生存环境、频繁的市场变化、发展演变的企业战

略、分分合合的组织结构，都要求人人践行17世纪英国诗人约翰·多恩（John Donne）“没有人是一座孤岛”的呼吁，投身到与同事合作共创的洪流中。

根据中欧国际工商学院龚焱教授的观点，伴随着移动经济、新技术带来的挑战，活跃了几百年的公司制正面临解构的风险，企业内外部的界限逐渐被打破，平台经济、超级个体正在崛起。

人与人之间的合作和关系短期化正在变成主流，外部市场的竞争和合作就像一枚硬币的两面，缺一不可，没有竞争则没有进步，没有合作则没有未来。用一个职场现象来说明：面试既是去和数目不等、目标类似、条件相仿的陌生人竞争，又是去陌生的公司与素昧平生的面试官谈合作意向，今天职场中遇到的竞争对手，明天可能变成合作伙伴。

职场环境就像早晚高峰时的地铁。人人都想挤上去，有的挤上去了，有的等下一班，有的挤得很难看，有的依然保持风度。今天相遇的人，明天不一定相遇。恍惚之中，有些人可能与你擦肩而过了很多次。在职场里，因为公司业务、个人选择，你其实已经有意或无意地和很多职场人竞争或合作过了。

这就是职场，职场几乎定义了职场人在社会中的位置。陌生人见面寒暄时总要问一句：“请问您在哪儿高就啊？”如果不知道对方是做什么工作的，我们有时都不知道怎么展开一段有意思的谈话。

职场是延续的，职业通道也是延续的，但工作可不一定。我们都是职场人，但工作可以是一段一段的，如高铁的一节节车厢，职业通道是高铁机车线路，职场则是纵横交错的高铁线路图。关于如何选择适合自己的路线、车厢，请接着往下看。

职业、事业、使命

有个人经过一个建筑工地，看到三个瓦匠，就随口问他们在干什么。

第一个瓦匠说："我在砌砖，好养家糊口过日子。"

第二个瓦匠说："我在垒墙，在做最好的瓦匠活儿。"

第三个瓦匠说："我在盖一座大楼。"

这个简单易懂的故事说明了职业、事业和使命的区别。故事中第一个瓦匠在谈职业，第二个瓦匠在谈事业，第三个瓦匠在谈使命。

谈职业和事业不是不好，一屋不扫何以扫天下？职业心是职场人立足成事的基础，有事业心的人一定也具备职业心，而使命心则属于能把职业、事业以及更宏大的团体和个人价值结合到一起的人。

职业是谋生之业。以前，只有受过高等教育（尤指法律、医学和神学教育）的人才能获得职业，现在的职业一般指为谋生所做的事。职业对应的英文是profession，它比job、work这种泛指一切工作的词更专业，且更广泛地被人们接受。

在以前，不是每种谋生手段都可以叫职业。天桥上玩杂耍的叫走江湖的，街头练摊儿的叫贩夫走卒。只有正儿八经的专业才能成为一个职业，从业者才能被人尊称为"师"，比如医师、乐师等。

"你这人做事情很专业"，这是褒奖，说明这个人做事情的态度和方法为人所称道，不是"半壶水响叮当"。

职业和事业有一定的区别。事业是创理想之业，事业一词的英文是career，它的词根来自拉丁语，car是有轮子的车，career是驾驭马车的人。事业是谈起来让人眼里发光，值得付出巨大心力去做一辈子的事情。

很多人认为只有自己创立的才是事业，其实，无论是创业还是从业，我们从事的工作都可能成为事业。

使命更为宏大。一个人谈使命基本相当于谈"我从哪里来，我到哪里去"这样的哲学问题。使命的英文mission来自拉丁语mittere（送出），指的是宗教、外交团队去远方执行重大任务。《北齐书·魏收

传》里写道："李谐、卢元明首通使命，二人才器，并为邻国所重。"使命代表着重大的责任。

面对同一项工作，不同的人或者同一个人在不同的阶段，可能会有不同的态度，产生不同的感情。

一次，我到杭州良渚君澜度假酒店参加一个活动，到达酒店时入住时间还没到，我先把行李放进房间，泡了杯咖啡，跟正在打扫卫生的陶姓阿姨聊起了天。经过她的同意，我问了她关于职业、事业和使命的问题。她说："我的职业是酒店服务员。"哇，我觉得她的回答好棒！不是清洁工，是酒店服务员。继而她说："我的事业是打工、养家。"这是一个非常淳朴的回答。至于使命，她说："我听得懂，但好像不知道是什么。"我喜欢她的坦诚。

我用了十年的美甲师是这么说的："我的职业是美业，美业不仅是美甲。我的事业也是美业。至于使命，我觉得是责任感，这份责任感首先是对家庭的，其次是对客户的。"说完，她莞尔一笑。

如图1-2所示，职业、事业和使命通常是从低到高的层级关系，核心价值观由下到上依次展开。同时，我们往往是先从事一个职业，体会一段时间，感觉好就继续做，感觉不好就换个职业（犹如赛道）或者企业（犹如田径场），从中发现自己的事业归属。

职业和事业紧密相连，没有脚踏实地的工作经历，事业犹如在沙滩上建的塔，海浪袭来，塔就会被打回原形。如果没有把职业提升为事业的心态，再优秀的职场人也无法获得成功，犹如高手下场打高尔夫球时失手，明明有实力、有运气打个小鸟[4]，偏偏不争气、触霉头，没打出水平。

所以，要想成为职场高手，职业心和事业心二者缺一不可。

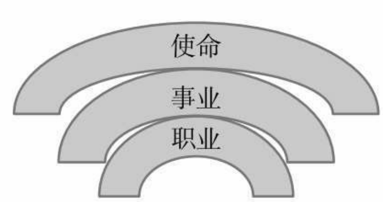


图1-2 职业、事业、使命

90后和00后从小生活在优越的社会、经济、文化、技术和生活环境中，他们中很多人就业时比前人拥有更多选择，有更好的条件和更多的机会体验不同的职业，职场人生变成事业人生、兴趣人生的可能性更大。当职业和事业与个人优势不匹配时，他们也有条件做出调整。到目前为止，他们的择业自由度是最高的。择业自由度越高，人越幸福。

除了择业自由度更高了，我们对职业通道的认识也更新了。现如今，人们更注重对职业进行自我管理。在人生的不同阶段，我们的价值观、对生活质量的要求会有所不同，它们都会影响我们的职业选择。

职业通道S曲线

将眼光放到现代。那些嘴里含着金汤匙出生的超级“二代”，其职业和事业的起点远超一般人，但起点越高，超越更难。排除这些特例，大部分在职业和事业上取得成功的人，其职业发展遵循S曲线的发展规律。

由此我想到了职业通道S曲线（Career Path S Curve，CPS）。如图1-3所示，坐标轴的横轴代表时间，纵轴代表职业成绩。

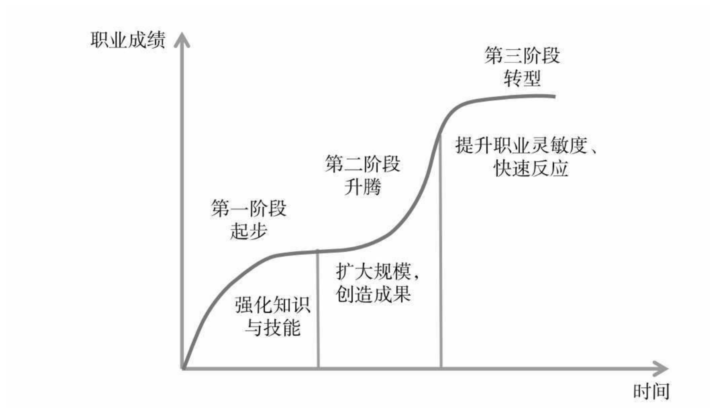


图1-3 创造价值的职业通道S曲线

中欧国际工商学院管理实践教授杰弗里·L.桑普勒（Jeffrey L. Sampler）从战略学的角度指出，企业的发展路径遵循S曲线的规律，很多企业的发展都经历了起步、规模化、多元化转型的阶段，人的发展何尝不是如此。

第一阶段——职场起步期，打基础的时期

我们从不同的起点开始探索职场世界，“摸着石头过河”。知识与技

能是我们初入职场时最基本的武器，接受教育和不断练习是获得知识和技能的基本途径。

我们将踏入职场后的第3到5年划分为职业通道的第一阶段，这一阶段要重视两点。其一是必须懂技术，有“几技之长”；其二是必须有韧性，具备失败后重新开始的能力。处在第一阶段的职场人，主要是在跟自己较劲。

第一点不难懂。不学无术、凭着仨瓜俩枣的小聪明便能闯天下的时代已经过去了。要明白并掌握自己所从事职业的基础知识、技能，这算是具备了起码的能力。现代社会发展速度越来越快，知识已经不是太难获取，而是太难取舍，能否做到知行合一是决定职场起步快慢的关键。

第二点是针对职场早期的迷茫、各种成功和不成功的尝试而言的。一受挫就趴下的人会在职业生涯后期品尝到退缩带来的懊悔和对他人取得成功的羡慕。年轻就是资本，哪里有什么输不起的，一个方法行不通，大不了换个方法。

在第一阶段的后期，人摸爬滚打积累了很多的实践经验，应当开始调整自己的心态和眼光，更加关注外部环境，提升自己的适应能力和整合能力，而不仅仅是关注自身的技术和韧性。这时，职场人开始有能力跟环境共舞。这里的环境指经济形势带来的行业变化，企业环境带来的机遇和挑战，所在地的优势和劣势，社会资本带来的机会和限制。

在这一阶段，无论发展快与慢，很多职场人会面对职场第一次明显的变动，如纵向升职、横向工作扩展，或者跳槽、创业。这是认真选择、愿意付出的人在第一阶段积攒了必备的知识和技能后，对职场能力的顺势提升。

第二阶段——职场升腾期，规模化的时期

处于这个阶段的职场人，手里或多或少有了几张主打牌，这些主打牌可能是强过同龄人的综合知识、专业技能、资金储备、智商、情商、逆商等，此时职场人需要借助优势，增强自己的实力。

在第二阶段，人最重要的能力有两点：一是会发力、会借势，能实现跨越式发展；二是会整合，整合意味着有“舍”有“得”。处在第二阶段的职场人，主要在跳高、跳远。

这个阶段职场人最应警惕满足于中看不中用的花拳绣腿，毕竟经过几年的历练，有了些职场资本，人会变得更加自信。处在这个阶段的人只有充分发挥自己的特长，才能取得领先于他人的优势，才有机会提升自己不擅长的部分。比如有的职场人此时选择深入一个领域，有的去读在职研究生，这些都是职场人发力的表现，此时，专业能力和智力资本依然是职场发展的重要资本。

此时，各行各业风起云涌，各类企业快速迭代，合适的平台是职场人借势的跳板。借势包括高度借势，比如在世界500强企业和BAT[5]工作过几年的人，他们的个人品牌就被赋予了光环，同样，从500强企业的基础岗位逐步进入关键部门，参与重大业务，也是个人成长之旅中的重要机遇。

借势还包括资本借势。斗志昂扬的职场人往往能发现新的市场机会，或能对现有产品和服务进行转型升级的机会，他们在互联网、物联网、共享经济、人工智能、新零售等领域抓住一个角度准确切入，开始创业，取得一定成绩后能吸引眼光和流量，引起资本的关注，以一当十，快速提升企业估值，朝上市或者被行业巨头高价并购的方向迈进。从创业公司到上市公司或行业巨头旗下的新部门，职场人此时扶摇而上，借的就是资本的势。【分享 Vxin booker527】

借势还包括借人际关系的势，拥有强大人际关系的职场人借助周围支持者、赞助者、导师等贵人的力量，用自己的实力、情商获得自己原本得不到的社会资源。在经济秩序日益规范的今天，利用人际关系早已

不是“找关系”“走后门”的含义了。强大的人际关系能让职场人的职业通道之路走得更稳、更准、更快。从青涩稚嫩的职场“小白”到玩转职场的高手，此时借的是社会资本、网络资源的势。

成功的职场人，个人资本够硬的同时，往往懂得借势。因各人情况不同，第二阶段持续的时间从5年到15年不等。

在丰富多彩的第二阶段，选择和努力同样重要。我不喜欢用“错误”这个词，因为我一直相信一个道理：“所有的经历都是财富”。那些“错误”也一样保存在我们的经历仓库里，自有其价值，而真正的错误是没有从“错误”中吸取教训。如果职场人选择了恰当的企业、平台，构建了合适的人际关系，就会走在同龄人前面。做了对的选择还不忘努力，这种人不成功都难。

第三阶段——职场转型期，突破的时期

处在这个阶段的职场人一般超过了35岁，或多或少成了旁人心目中的“大小王牌”，成为尚处在职场早期和中期的职场人的上级、导师。因为积累了足够的个人和社会资本，他们的经济实力也上了一个台阶。此时，他们大多成家立业，家庭带来动力的同时也带来了压力。

这个时候的职场人，稍不注意就会把职场转型期过成第二阶段的持续期，在既定道路上一条道走到黑。他们有的被后来者追上，失去动力，被迫落后；有的力争保持中游，殊不知，长江后浪推前浪，职场发展，不进则退。对处于第三阶段的职场人来说，保持水准和强化优势的方法就是提升职业灵敏度。

在第三阶段，职场人必须重新焕发激情；必须敢于打破常规，开创事业新起点。处于第三阶段的职场人，主要在跟惯性较劲。

这个阶段最关键的是转型方向和转型速度，处于这个阶段的职场

人，在企业或社会中已经有了一定的地位，若本着“人生得意须尽欢”的态度进入惯性运转的状态，惰性便会由此滋生。

很多创业成功的企业家是在35岁以后开始创业的，福布斯排行榜上大多数白手起家的创业者也是在35岁左右开始创业的，如宝洁的威廉·波克特（Willam Procter）、阿里巴巴的马云等。处在这个时期的职场人年富力强，物质、人力和社会资源都积累到了一定的程度，正是谋划转型的大好时机。

不是人人都愿意、都有能力创业，转型也绝不仅仅是指去创业。转型的方式包括：跃升到高管层、创业、跨界、做出有关个人或家庭生活的重大决定。

董中浪最早在政府机构工作，后来加入大型外企，成为企业亚太区的管理者和董事，继而创立了属于自己的咨询公司，然后加入创投VC，2018年又加入普洛斯（GLP），创立隐山资本，实现了从实业到咨询再到投资的几次华丽转型。

曾在顶级战略咨询公司麦肯锡工作的李一诺，在咨询的职业道路上飞速发展之余运营个人公众号，后来索性离开麦肯锡，建立了自己的公司。

王磊于2013年加入阿斯利康制药有限公司，并于2017年被任命为亚太区执行副总裁，成为公司全球管理委员会成员，直接向全球首席执行官汇报工作。中国的管理人才进入大型跨国医药企业的最高管理层是非常罕见的。

第三阶段最考验职场人。首先，在万众创业、大众创新的背景下，是否创业成为处于这一阶段的职场人面临的一个重大选择。我身边选择创业的朋友不少，他们都说不后悔创业，自己选择的路，再苦也要坚持。

第三阶段是高端职场人士扎堆的峰值时段，如果没有突围至高层或技术顶峰，如果个人不能理性调整对薪资和地位的高要求，没有新的“绝活”，那么，要在第三阶段有所突破非常难。

一旦在第三阶段取得了成果，新的激情、能力、资本、优势会把职场人带向更高层次，让人焕发新的职业和事业光彩。

S曲线中的分形

创造力是职场人的稀缺能力，正因为如此，从保持创造力的角度来看，企业设计横向职业通道是极其重要的。

职场人进入某一岗位后一般要经历三个时期：创造力加速增长期（初期，1.5年）、水平巅峰期（黄金期，1年）、衰减稳定期（尾期，0.5~1.5年）。其实这也是一条S曲线。要想激发员工的创造力，公司应通过横向职业通道，及时改变员工的工作内容和环境，从而确保员工在上一条S曲线结束时，能够不间断地进入下一条S曲线。

把S曲线的分形融入前面的“职业通道S曲线”，我们可以得到图1-4。我在3个阶段中增加了“大脑思维模式切换点1”和“大脑思维模式切换点2”。

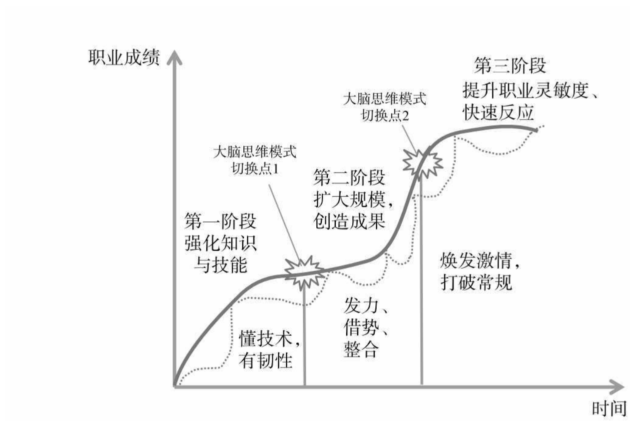


图1-4 创造价值的职业通道S曲线完整版（职业复利曲线）

这是一条美丽的曲线，我曾称之为“茉莉曲线”，其实它是“职业复利曲线”，之所以称其为“职业复利曲线”，是因为在职场中，前期人力和人际关系的积累都会在未来给我们带来回报，职场人从中收获的不仅是工资和经历，还有在此基础上进一步获得的未来收益和发展空间。职场人的收获如同复利。

如果我们能主动掌握职业和事业通道的发展规律，知道什么时候该做什么事，该在哪里发力，该在哪里放弃，那么我们就找到了正确的职业通道发展路径，这也正是我在本书中想跟你探讨的。价值观驱动下的主动认知、选择和行动是最有力量的，它们指导我们的职场和事业发展，也指导我们的人生发展。职业通道S曲线帮助每一位读者更加主动和熟练地掌握规划职场人生的方法。

第二曲线的启发

英国管理思想大师查尔斯·汉迪（Charles Handy）是伦敦商学院的创始人之一，他在《第二曲线》[6]一书中提到人类的一切都可以用S曲线来解释，最开始是投入期，接下来当投入高于产出时，曲线向下，反之则曲线向上，如果一切运转正常，曲线会持续向上，但总有一个时刻，曲线到达巅峰后会不可避免地开始下降。因此，第二曲线必须在第一曲线达到巅峰之前就开始增长，这样才有足够的资源承受第二曲线在投入期时的下降，问题的关键在于准确判断第一曲线即将达到巅峰的时间。

把第二曲线的观点带入职业通道的S曲线中，我得到的启发是：与历史发展相比，个人的职业通道无异于沧海一粟，它虽然渺小，却对每个个体极其重要。我们从个人职业通道出发，于每一步小中见大，见微知著。如果每个职场人都走好了自己的职场之路，相信我们的职场、社会、生活都会更加美好。

很多时候，人们不知道如何防范危险，以及采取何种行动来应对危险。做到大型企业的中层管理者和小型企业的高层管理者的职场人经常拷问自己，也在不断征询他人的问题是：我该不该跳槽，该不该转行，要不要创业，要不要出国，甚至该不该回家带几年娃。职业复利曲线、

个人职场生态观等内容就是基于很多职场人的反馈和痛点一步步在我脑海中形成的。

在我构思和写作的过程中，我对不同类型、处于不同发展阶段的职场人进行了访谈，他们有的功成名就，有的初出茅庐，有的意气风发，有的徘徊踯躅，我会问他们一个问题：“有的人明明感觉遇到了瓶颈，但还是没能克服它，你认为这是什么原因？”他们分享了不同的答案，从中我总结出4个原因：（1）不知道瓶颈是什么，这是意识问题；（2）不会解决，这是技能问题；（3）不想解决，这是选择问题；（4）不能解决，这是环境问题。个人职业通道的设计和发展必须回答这4个问题，这也是本书试图传达的价值。读者会在后续章节了解我们如何在职业通道的S曲线中及时发现第二曲线到来的前奏，未雨绸缪、获得先机。

人力资源驱动的内部职业通道

企业里的职业通道发展是有规律的，它的底层逻辑是：岗位不同，要求不同，价值不同；要求越高，则价值越大、回报越大。岗位价值衡量的是企业内部各个岗位的相对价值，大多数跨国企业以经典的海氏岗位评估法为基础，对不同的岗位进行价值评估，并据此支付薪酬。美世国际职位评估系统则是一种更为简便、适用的评估工具，企业内部的人力资源人员掌握起来更为便捷，这就是为什么每年参加美世薪酬调研的公司甚多。翰威特咨询公司也有自己的岗位评估体系，它和美世都是中国薪酬调研领域最为出名的机构。

评价岗位和评价人是不同的。我们平时说某个人的能力怎样时，都是针对人的，而岗位价值评估针对岗位的重要程度，不针对人。

但常见情况是人们把岗位的价值和人的能力揉在一起进行主观评价，很多人力资源部的人也是这样。这也难怪，如果一个岗位没有安排人，但工作也能正常完成，那么，还有必要设置这个岗位吗？所以，岗位和人是紧密相关的。

随着平台型组织、网络化组织、虚拟团队等新型企业形态的出现，固有的组织结构需要提高灵敏度，评估单个岗位的时间间隔在缩短。同时，在超级个体和人才发展越来越重要的时代，因人设岗的情形会越来越多。

知道了企业内部存在由单个岗位组成的体系，现在我们就来看看人们如何在不同的岗位上发展自己的职业通道。

企业内部的职业通道主要分为纵向职业通道和横向职业通道。

纵向职业通道是从下向上发展的通道，如从销售员到销售经理、销售总监、营销副总，能力更强的人会朝首席执行官发展。

在外资企业里，走这条道路就像千军万马过独木桥。每一次纵向的

提升都意味着更大的责任、权限、要求和影响力。其薪资结构不因人而变化，而是呈现稳定的状态。

在一些本地公司里，成为高层管理者、顶级的技术负责人往往还意味着拥有更多股权、期权、限制性股票或分红权，从而在企业拥有一定的话语权，其薪资的波动幅度更大。

横向职业通道主要指通过水平的工作调动实现职业发展，如在运营岗位上做几年以后调到财务分析岗位，或从管理岗位调动到技能专业岗位，这种调动不一定是升迁，也可能是平级轮岗。职场人可借此机会学习新的技能，消除职业倦怠感，重新焕发活力，同时创造新的价值。

可惜的是，出于怕吃亏、横向攀比的心态，现实生活中很多人将横向职业通道视为“备胎”，认为最好不要平级轮岗，若遇到平级轮岗，大多人是被动的、不情不愿的。在我看来，这是职场人发出的一个非常危险的信号。

纵向职业通道是大家最关心的职业通道，它已经成为一种范式，有章可循。无论规模多大的企业，只要有创立长青基业的雄心，那么它们在经过一两年的发展以后，都会花精力设计职业发展通道。现在，我们来了解一下企业里的职业通道发展规律。

管理、技术、专业

这3个词看着很亲切吧？

对，这就是每一个职场人必须记住并认真对待的3个词，同时它们也是纵向职业通道下的3种次级职业通道（见图1-5），对它们的理解和追求直接影响着我们的职场生活。在职业生涯中的某个阶段，职场人会选择管理、技术、专业中的一个作为主攻方向。

管理就是“管人”，即鼓舞和激励他人完成工作，同时让别人接受你

的管理和领导。管理者肩上的责任大，不能“做得了就做，做不了就撂挑子”。

技术与“懂行”相关，即通过施展专业技艺完成工作，同时让别人觉得你真懂。技术人员必须具备高水平的知识，擅长解决技术问题。

专业与“成事”相关，即通过一定的积累完成工作，同时让别人觉得你真会做事。这类人掌握着知识，肩负着责任，具备解决问题的能力。

在此基础上，如果有个人领导力的加持，他们职业通道的层次和成果会更加丰富。

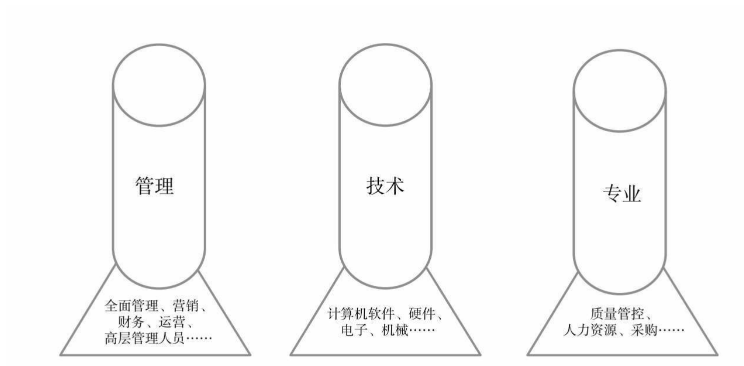


图1-5 常见的3种纵向职业通道

管理的至高境界是以领导力、文化和价值观服人。

技术的至高境界是不断精进，因为技术的迭代和进步是没有止境的。

专业的至高境界是实现效能最大化，讲求效果和效率。

不是每个人都愿意做管理者，很多人更喜欢通过自己的经验成为某个领域的专家，日后还可以转型当培训师、自由咨询师、企业合伙人等。这样的职场人很清楚自己的优势和前景，他们在一个领域里深耕，通过掌握该领域的精深知识、通晓其底层逻辑、专注其未来发展、结交该领域价值链上的同道和利益相关者，成为该领域的翘楚。

技术通道主要涉及理工科相关的岗位，如计算机软件、硬件、工程、电子、电气、通信、工控、化工等，技术通道中常见的职场人包括

各个领域的工程师、总工程师，以及让人景仰的院士和科技进步奖得主。技术通道的门槛高，壁垒更高。职场人沿着这条道路可以成为高级技术专家。随着高新技术推动企业升级转型的速度加快，技术通道受到了前所未有的重视。很多公司都设立了或正在设立多级技术职业通道，给不愿走管理职业通道的技术人才提供了不断挑战自己的机会和上升的空间。

但是，依然有不少技术人员希望从事管理工作。为此，很多企业还会对技术通道加以调整，将其变成双重职业通道。技术人员可以在纯技术、技术管理两条路上做选择，扩大发展空间，也在一定程度上增加组织的产出。

企业设置管理职位时也会多加考虑。管理学上有一个苛西纳定律：如果实际管理人员比最佳人数多2倍，工作时间就要多2倍，工作成本就多4倍；如果实际管理人员比最佳人数多3倍，工作时间就要多3倍，工作成本就多6倍。所以，并不是人多力量大。管理者越多，工作效率可能越低，所以用人贵在精。正因为如此，优秀的管理者才是企业需要的。

彼得·德鲁克说："管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理。"

管理者的3项核心任务是：（1）实现组织的特定目的和使命；（2）使工作富有成效，员工具有成就感；（3）处理对社会的影响与承担社会责任。[14]

从核心任务出发，德鲁克提出下一个层次的管理者核心素养是通过好的管理建立团队、权衡利弊、产生效益。

如何建立和打造团队是很多管理者刚上任时关心的主要内容。团队好坏是判断一名管理者是否合格的标准，平庸的领导者会带出平庸的团队。

此外，权衡利弊同样困难。管理者看似有一些可以行使的权力、可以分配的资源，但实际上，管理者永远是在戴着镣铐跳舞，他手里的资源是有限的，因此必须随时判断局势才能做出资源分配决定。企业里千人千面，管理者履行职责时是否公正、合理，众人往往不会给出唯一的答案。好的管理者能尽量让更多的人认为自己职责履行公正、资源分配合理，这就需要外有章法、内有功力，而优秀的管理者都是有章法、有功力的人。

树立职场生态观，打造个人职场生态圈

前面讲到职业通道S曲线，现在我们更进一步，来看看职场人在职业通道发展过程中需要具备的职场生态观。

职业通道不是单一的管道，它的形状像大树，有根茎、主干、分支。每个人的职业通道都不是孤立的存在，而是多种偶然因素和必然因素相互作用形成的阶段性结果。

职场人要想有所成就，首先需要对职场生态有清醒的认识，然后设计并发展自己的职业通道。只有主动的意识才能带来积极的行动。

图1-6是我根据经验和观察归纳的职场生态思维模型（Career Path Ecosystem，CPE）。

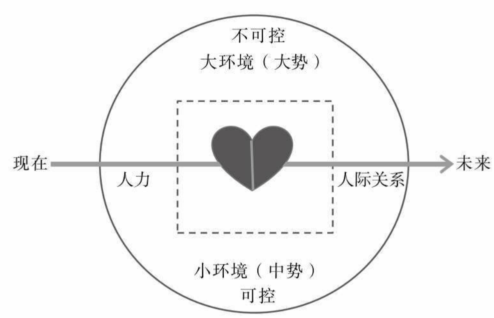


图1-6 职场生态思维模型

大环境

冲浪是一种高风险的极限体育运动。冲浪者就像大海里的一滴水。冲浪者采用俯卧或坐的姿势在冲浪板上等待，当合适的海浪靠近时，人需要俯卧在冲浪板上顺着海浪的方向划水，使冲浪板获得足够的速度。海浪扑面而来，推动冲浪板快速滑动，勇敢的冲浪者站起身，两膝微

屈，与海浪来一次人与大自然的共舞。冲浪者无论有多大的本领，都必须耐心等待那一波完美的海浪，否则无法完成一次完美的冲浪。

大环境是不可控的，它包括政治（Politics）、经济（Economy）、社会（Society）、技术（Technology）等方面，英文缩略语为PEST，这4个方面可用于分析宏观环境。

大环境对我们的影响远超个人可掌控的范围。大环境不受企业和个人的控制，它只能被利用，不可逆转。

政治环境会对企业的经营活动产生重大的影响。一个国家的政治制度、体制、方针政策、法律法规等常常影响着企业的经营行为，尤其会影响企业较长期的投资行为。

经济环境指国民经济发展情况、国际和国内经济形势、企业的行业环境和竞争环境等。

社会环境指一定时期内整个社会发展的一般状况，包括社会道德风尚、文化传统、人口变化趋势、教育、价值观念、社会结构等。

技术环境指社会技术总水平及变化趋势、技术变迁、技术突破。科技是第一生产力，这句话正说明技术对社会发展有着重大的影响。

大环境对职场人发展的影响是巨大的，有时还是无形的。

20世纪90年代，大量外资涌入中国，那时，在外资或合资企业工作是让人羡慕的。只要稍微懂外语，人们大都能在外企谋得一个职位。许多外企白领无形中有一种优越感。同时，早期敢闯敢拼的人南下打工、开厂、经商，很多人由此赚到了第一桶金。与此同时，有些人因产业结构调整下岗。

2008年以后，互联网行业逐渐成为改变经济发展模式的领军行业，社会进入“互联网+”时代。BAT公司迅速壮大并极大地改变了人们的工作和生活。现在农民少了，“码农”多了；工人少了，快递员多了；店员少了，“网红”多了。10年前，整个沪市和深市的上市企业中实施股权激励的不超过20%，而如今股权激励成了创业者、企业家和很多员工的口头语、心头事。

根据国家统计局的数据，过去40年以来，全国各产业从业人员的数

量发生了显著变化，国家对经济行业的分类也进行了多次调整。现在，我们正面临着新的大环境。

小环境

有人说，企业的发展是可控的，其实是指企业发展存在可控的情况。企业的创始人和高管可以通过激进的融资、并购等手段，或者利用技术的杠杆促使公司取得指数级发展。在“互联网+”时代，这种在几年内实现爆发式发展而成功上市的例子还不少，近有拼多多、瑞幸，远有美团。

对员工而言，小环境不可控，但可选择。职场人可以选择加入处在某一发展阶段的公司，但几乎不能改变公司的发展进程。

企业发展阶段包括发展、成长、成熟、衰退这几个阶段。处于不同阶段的企业需要适应其特点的组织形式、管理方法，便于在每个阶段充分发挥优势，实现可持续发展。

伊查克·爱迪思（Ichak Adizes）是美国最有影响力的管理学家之一，曾任加利福尼亚大学洛杉矶分校终身教授。他在《企业生命周期》一书中把企业生命周期分为10个阶段，即：孕育期、婴儿期、学步期、青春期、壮年期、稳定期、贵族期、官僚早期、官僚期、死亡。[7]

选择加入一家处于孕育期或婴儿期的创业公司，个人更多的是想作为创始员工和团队一起打拼，实现职业通道的发展。这种选择产生的沉没成本因人而异，同时个人风险也较高。如在马云的带领下于1998年成立的阿里巴巴18罗汉团队，当时凭着一腔热血创业，后来都成了行业领导人物，获得了丰厚的物质和精神回报。

但不能以偏概全。在中国，存活5年以上的中小企业数量堪忧，绝大多数企业在创立10年内消亡。不少职场人勇敢加入创业公司，但在3~5年后不得不重新回到大公司。

加入一家处于成长阶段的公司，个人不仅有机会获得职业通道的快通卡，而且相比在孕育期和婴儿期加入，个人风险更为可控。如桑德伯格2008年加入脸书的时候，脸书约有130人，3年后达到约2500人，全球用户数从7000万增长到7亿，她个人也随着脸书的发展成为优秀的职场大明星。

一旦公司度过了生死存亡阶段，商业模式已经被证明可行，即可通过扩大规模朝更高阶段奋力攀爬。美团、拼多多、蚂蚁金服等电商平台都属于公司组织规模快速扩大和业务快速发展的典范，企业此时急需大量员工和人才，能够为员工提供较为可观的待遇和较大的发展空间。

20多年前，很多派高级管理人员进驻中国的公司，当时在国外处于成熟阶段，而在国内则处于成长阶段，它们凭借完善的管理制度和先进的技术，很快发展壮大。这样的企业数以千计，企业中的员工也取得了职业上的新突破，达到了新高度，如李开复。

加入一家处于成熟阶段的公司，个人可以通过现成的范式、规律预见职业通道的发展前景，个人承担的风险更小，且经济回报会更稳定和持久，不会出现大起大落。现在国内大多数外资企业都处在成熟阶段，各经济行业分类中的头部企业也都处于成熟阶段。

处在成熟阶段的公司，体系庞大而稳定，职业通道设计和实施已进行了较长时间，企业通过各种通道培养出来的人才少则数百，多则成千上万。加入这类公司，职场人可能成为螺丝钉型人才，也可能成为全能型人才。

身处衰退阶段的公司，大多不是个人主动选择的，而是公司发展

把员工拖入这一阶段，员工承担的风险很大。衰退行业的公司或某些公司过时的业务部门均在此列，大到传统相片行业、银行的柜台业务，小到线下订票窗口业务、手工缝纫服务。还有很多公司因经营不善而步入衰退期。

在这样的公司待着，会有“几多无奈几多愁”“蹉跎了岁月”的感觉。此时最好的处理方式是收拾好心情，另辟蹊径求发展。

环境对职业通道的影响之大，超过常人的想象。

人力

人力的全称是“个人人力资本”，它是可控的。

人力资本的相关理论源于古典经济学理论。1961年，美国经济学家西奥多·舒尔茨（Theodore Schultz）教授提出人力资本是推动现代国家经济发展的重要要素之一。如图1-7所示，人力资本指的是“个体具备的教育、技能、工作经验、培训，也相当于个体的素质”（梅耶尔等，2016），[8]“个体的教育、技能、经验和培训，代表了个体对组织的贡献”（索曾等，2016）。[9]

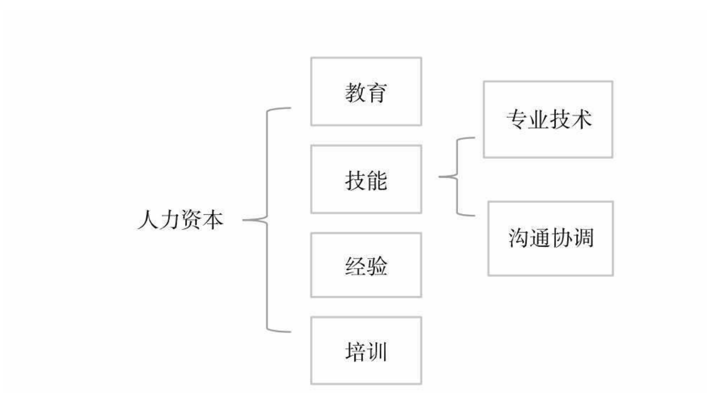


图1-7 人力资本的组成

通俗来说，人力资本就是个人本领，如教育背景是“985”大学、“211”大学，还是其他院校；专业在近年来是热门的还是冷门的；过往工作单位是著名的500强企业、富有潜力的新兴行业企业，还是名不见经传的小企业；工作经验涉及一个行业还是跨越不同的行业；工作表现是优于常人、中规中矩，还是不尽人意；特长爱好是琴棋书画还是甩牌搓麻……

根据学术专家对人力资本的定义，我们可以看出它有5个主要特点。

（1）它是能够被个人习得的。习得的渠道包括内生渠道和外生渠道，如学校、书本、培训、实践、榜样。

（2）它是可以衡量的。如它可通过考试成绩、专业水平资格证书、实际工作来衡量。

（3）它的累积需要长时间、高投入。例如，取得本科文凭需要之前12年的“寒窗苦读”，取得硕士文凭、博士文凭则需要更长时间。与此同时，知识和技能会不断更新，个人必须坚持学习、实践和磨炼，而这些活动都要求个人投入时间、金钱和精力。

（4）它应当创造经济价值。人力资本如果不用于创造价值，那它就不是一种职场中的资本了，价值在绝大多数时候是可以量化的。

（5）人力资本在大多数时候“可转移”“可分享”。拥有人力资本的职场人能在不同企业间流动，也能将资本和他人分享。鲜有人力资本跟某个组织的联系紧密到不可分割。

人力资本常用的衡量方法有3种。一是基于产出，对于大的组织，可以看学校入学率、人员文盲率、培训通过率；对于个体，可以看学校分数、职业考试成绩；二是基于成本，即为了增加人力资本而投入的时间、金钱和精力；三是基于收入水平，即短期和长期薪资。

需要特别指出的是，由于影响收入的部分因素与人力资本无关，因而将收入水平作为主要衡量方式的做法被很多专家诟病，因此在学术界没有通行。但不得不说，现实生活中相当多的人还是以“钱多钱少”为标准来衡量一个人的能力的。

值得高兴的是，教育、技能、经验、培训这些人力资本都可以通过

个人的努力而增加。同样地，人力资本也会因为个人不努力和放弃而减少。

只有那些在几十年的职业通道发展中能持续更新和优化自身人力资本的人，才能走得更好、更远！

随着个人努力程度和职业通道选择的发展变化，渐渐地，人们在人力资本和职业通道方面的差异也会越来越明显。

人际关系

人际关系是“个人社会资本”，它是可控的。

“资本”一词来自经济学，“社会”一词来自社会学，顾名思义，“社会资本”是个组合词。

法国社会学家皮埃尔·布迪厄（Pierre Bourdieu）[10]是第一个提出社会资本概念的人，在他看来，社会资本是实际的或潜在的资源的集合体，那些资源同对某种持久性的网络的占有密不可分，这一网络是大家都熟悉的、得到公认的，而且是一种体制化关系的网络。

自他之后，科尔曼（Coleman）、帕特南（Putnam）、林南（Nan Lin）、福山（Fukuyama）等学者也提出了关于社会资本的概念、特征和作用的观点。曾在香港科技大学任职、现在在西安交通大学任职的边燕杰教授[11]在2006年发表的论文里提到，自20世纪90年代以来，社会资本研究已经成为跨越社会学、心理学、管理学等学科的研究范式，而且逐渐被经济学界所接受。

围绕社会资本这个宏大的话题，不同的学术流派提出了不同的理论，比如：林南的社会资源理论、格兰诺维特的弱关系理论和关系嵌入理论、伯特的结构洞理论等。

美籍日裔社会学家福山[12]强调个体和团体之间的“互惠”，他认为只有在个体和团体之间真正往来时，互惠才会产生。

有趣的是，福山还提出“信任半径”（trust radius）的说法，意思是如果一个团队的社会资本产生了积极的外部效应，那么这个团队的信任半径大于它的团队规模，反之，则小于其团队规模。

社会资本与物质资本、人力资本相对应。这里的物质资本指人类创造的物质资源，既包括实际或有形的资本，如土地和设备，也包括无形的资本，即用于投资和流通的货币或金融资本。

社会资本是处于社会网络或者更宏大的社会结构中，能够被个体、团体或组织调动的、具有经济效益的资源。

社会资本的主要表现形式有以下几种。

（1）信任。社会和个人的可信任程度越高，社会的资本和个人的社会资本就越多。

（2）社交网络。处于社会关系网络核心，或者在不同的关系网络中居间搭桥的个体拥有最多社会资本。

（3）共享的价值观和规范。它们影响着同一个社区或社团内个体的思维方式和行动规范。

社会资本通过其分享知识、遵守规范、调节期望等功能来提升个体和组织的运行效率。哈佛大学的帕特南认为社会资本能够创造集合价值，使社会更团结。信任、规范和网络可以提升社会运行的效率，有助于促进团队成员之间的协调合作。[13]

各种研究表明，社会资本对于应聘求职、保持健康、吸引和留住人才、培养团队精神、促进合作、提高家庭经济收入水平等都起着非常积极的作用。它还可以将个体需求嵌入团体或社会之中，举例来说，如果某个人的特长正好是某个团队所需要的，如某人擅长演讲、沟通协调、写文案，就让这个人在团队中发挥其优势。

个体即使具备很强大的能力，他仍需依赖一个可以让他发挥强大能力的“生态系统”。个人的社会资本对打造个人的“职场生态系统”和职业

通道会产生明显且重大的影响，在职业通道的不同阶段，社会资本发挥的作用也有差别。

我们在职场中，应树立正确的职场生态观，打造良好的职场生态圈，让职业通道发展更具效能、更加健康、更富成果。

职业通道之光

1.职业成功是一个人在职业生涯中累积的积极的、心理上的，或与工作有关的成就。

2.职场是一个人可以自由进出，以个人人力资本和社会资本为主要手段，以劳动换取报酬和现实个人职业发展为主要目的，以同事间的合作和外部市场的竞争为主要方式，围绕各种类型的经济组织开展专业活动而形成的场域。

3.掌握规律，创造职业复利曲线。

4.职业通道发展通过纵向和横向两种方式。横向是通过水平的工作调动实现职业发展，纵向则围绕管理、技术和专业展开。

5.树立正确的职场生态观，打造良好的职场生态圈。

---

[1]Seibert S E.,Kraimer M L. The Five-Factor Model of Personality and Career Success[J]. *Journal of Vocational Behavior*,2001,58(1): 1-21.

[2]Nicholson N.,& de Waal: Andrews W. Playing to Win: Biological Imperatives,Self: Regulation,and Trade:Offs in the Game of Career Success[J]. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial,Occupational and Organizational Psychology and Behavior*,2005,26 (2): 137-154.

[3]Hall D. T. Careers in Organizations .Goodyear Pub. Co.,1976.

[4]小鸟，指小鸟球，高尔夫运动的基本术语。——编者注

[5]BAT，中国互联网公司百度公司（Baidu）、阿里巴巴集团（Alibaba）、腾讯公司（Tencent）的首字母缩写。——编者注

[6]查尔斯·汉迪. 第二曲线[M]. 苗青，译. 北京：机械工业出版社，2017.

[7]伊查克·爱迪思. 企业生命周期[M]. 王玥，译. 北京：中国人民大学出版社，2017.

[8]Meier K J.,Favero N.,Compton M. Social Context,Management,and Organizational Performance: When Human Capital and Social Capital Serve as Substitutes[J]. *Public Management Review*,2016,18(2): 258-277.

[9]Sozen H C.,Varoglu D.,Yeloglu H O.,Basim H N. Human or Social Resources Management: Which Conditions Force HR Departments to Select the Right Employees for Organizational Social Capital?[J].*European Management Review*,2016,13(1): 3-18.

[10]Bourdieu P. The forms of capital. Cultural theory: An anthology,1986,1: 81-93.

[11]边燕杰. 社会资本研究[J]. 学习与探索，2006，2：39-40.

[12]Fukuyama F. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*[M]. Free Press Paperbacks,1995.

[13]Putnam R. Social Capital: Measurement and Consequences[J]. *Canadian Journal of Policy Research*,2 (1),41-51.

[14]彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 北京：机械工业出版社，2009.

第二章 选择与起步

职场一二三，道生一，一生二，二生三，三生万物，万物从少到多，从简单到复杂。在激活个体、赋能个体、知识付费、知识资本化、企业平台化的时代，选择和努力同样重要。职业通道是努力时的选择，也是有选择的努力。

第一章介绍了创造价值的职业通道S曲线，即职业复利曲线，现在让我们把目光拉近，看看职业通道中的时间轴。

大多数职场人的职业通道从22岁大学毕业开始，每3~4年为1个周期，一直到61岁前后。

第1个周期为起步期。

第2~6个周期为升腾期。

第7~12个周期为转型期。

职业通道的时间轴主要分为两个部分，每个部分各6个子阶段，时间轴跨越了一个人在职场的40年（见图2-1）。

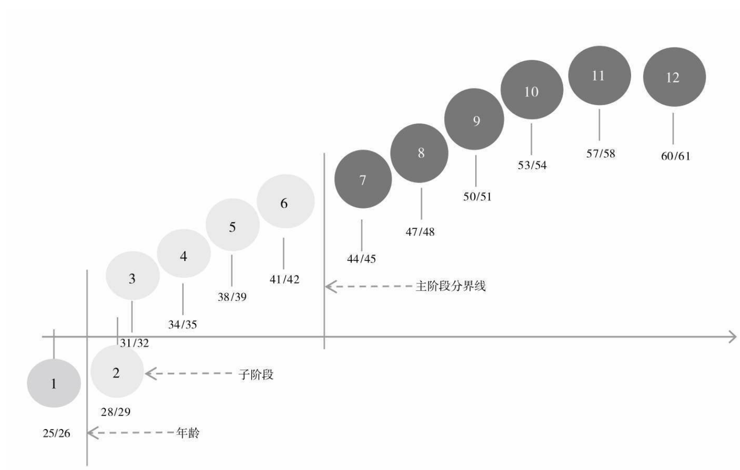


图2-1 职业通道时间轴

图2-1的职业通道时间轴是以子阶段为基础划分的。每个人的职场生态条件不同，子阶段持续的时间也会有所区别。如果一个人是硕士或博士毕业生，则其职场起步的时间从22岁往后顺延。

这里说的是规律，既然是规律，我们就可以发挥主观能动性，理解、利用规律，增加收益，在职业通道上多做一些明智的选择和恰当的行动。

让我们沿着职业通道时间轴开始行动吧。

身未动，心先行

会开车的人都知道，为了使爱车保持良好的状态，在启动车时，要把钥匙转到点火挡，启动发动机后热一下车，这样能提升车辆性能。不同的车型和环境温度导致热车的时长不同。职场中，心就是我们职场之路的发动机，选择就是我们手里的挡位。

职业初选择，找到最大公约数

职业通道的第一阶段是选择与起步，其核心是掌握知识和磨炼技能。选择是能力还是运气？不同的人会给出迥异的回答。

人生就是由一次又一次的选择组成的，现在的一切都是过去选择的结果。职场的选择始于求学地点、所学专业、毕业时选择的城市和职业。人生中一些非常重要的决定，居然是我们对职场的认知还懵懵懂懂时做出的。我们的职业通道，一开始就是一场冒险。

很少有人在读高中的时候就笃定地知道自己以后几十年做什么工作，我们在职场生活中会多次调整自己的职场坐标。

小时候，我们习惯着周围的环境，有意无意地模仿着对我们影响最大的人——父母的言行举止。随着我们一天天长大，我们的模仿学习不断强化，生活中的选择变得更加与众不同。

在读大学这件事情上，选择受个人兴趣、父母的意见，甚至冲动的影响，它带来的直接后果是，每个人在读大学时乃至毕业时，才真正开始对标自己的职业通道起步之路。

甚至很多职场人在踏入职场之后好多年，都不知道自己真正的职业心在哪里。《原则》的作者瑞·达利欧（Ray Dalio）经常询问应聘者未来的职业规划是什么。20%的应聘者的答案是近期想走什么路线，比如

技术路线或者管理路线，而绝大部分应聘者没有目标，只是为了得到一份工作。达利欧认为，年轻人没有目标、没有方向、感到迷茫，仿佛已经成为世界的常态，而这恰恰是没有原则的体现，应该受到重视。[1]

假如让你重新选择一次，你会选择毕业后做的前两份工作和前两份工作所在的城市吗？

根据中华英才网2018年的调查[2]，国内大学生认为理想雇主应该关注的内容按重要性排序依次为：职业发展、企业文化、工作收益、公众影响。大学生期望企业帮助自己设定清晰的绩效目标，提供系统的培养体系、明确的职业发展路径和多样化的发展机会，以实现自我价值。

但是，在回答“什么是决定你毕业签约的主要因素”这个问题时，占据第一位的并不是职业发展，而是工作收益，包括薪酬回报、健康便利的工作条件（又称员工关怀）、全面的短中长期激励机制，以及工作和生活的平衡。描绘理想雇主画像时最重要的方面“职业发展”成了决定签约的因素中的第4项，也是最后一项。

看来不少大学生还是“心口不一”，心里期待着获得职业发展，脑子里比较在意录用信（offer）上写的薪水的高低。这或许从一个侧面反映出大学生们承担着现实的生活压力，或者是因为他们对自己理想人设的期待较高，认为没有钱、没有生活、没有发展都不行。

找到职业发展和工作收益之间的最大公约数，是做职业选择时最好的策略。

如何找到职业发展和工作收益的最大公约数？纵观成百上千名职场新人的经历，我发现，无论是在职场中发展顺利的人，还是遭遇各种挫折的人，很少有人能在职业生涯早期算清楚自己的短期和长期收益。

在第一章介绍的职场生态圈里，我强调了大环境和小环境的重要性，职场新人首先要根据它们来做4个选择。

第一个选择是地点。开始没选对地点，事后调整的成本真的很高。而工作地和就读大学的地点有很大的关系。地点选对了，职业起步会更

为顺畅。

对于那些希望给孩子提供高考择校辅导的家长而言，选择大学时首先要选择地点，然后再选择学校和专业。如果学校所在地产业发达、城市硬软件设施完善、信息聚集，即使学校或专业稍微不尽如人意，只要孩子努力，以后还有机会弥补学校或专业的劣势。如果地点选错了，后期调整起来会非常费劲。

同时，大学4年是人进入职场前的最后准备期。除了读书，同学们会以学校、俱乐部、同乡会、兴趣小组为核心建立人际关系网络，一旦毕业去新的城市，就要从头开始建立新的人际关系网络。

现在很多企业注重学历，很多同学会选择读研究生，这是第二次选择地点的机会。读研能让即将进入职场的人校准职场坐标。

第二个选择是企业类型，比如央企、国企、事业单位、正规大外企、正规小外企、正规大民企、正规小民企、初创企业、自己创业或者合伙创业。

正规大外企走国际路线，这些企业历史悠久、管理规范、体系完善，通常值得信赖。不过企业太重视体系，其灵活度就欠佳；控制链长，反射弧也长。外企总部通常位于国外，在全球扩张和运营上受大环境的影响较大。小外企的情况各异，既有百年老店、隐形冠军[3]，也有来我国市场试水淘金的新晋国外创业公司。

正规大民企是民族企业的骄傲，其管理体制和正规外企的差别正在缩小。这些企业有一个突出的优势是灵活机动，反应迅速。民企对员工的态度要求会更高。什么叫态度要求？往大里说是认同并践行企业创始人倡导的价值观体系，往小里说是工作的态度和时间。初创企业强调冒险精神和企业家精神，强调员工工作不是为了谋生，鼓励员工要有创业者的心态和担当，自己创业或合伙创业更是如此。

选择企业类型，也就是选择以后几年的职业通道大环境。

第三个选择是收益水平。收益水平决定了一个人能否满足在当地生

活的必要开支和基本的社交需要。我很喜欢一个词：体面。人活在这个世界上，需要拥有一种尊严感。体面不是使用奢侈品、出入高档场所、前呼后拥，体面是干净、整洁，能够体会到自己的存在感、与周围环境的和谐感、与人们相处时发乎自然的相互尊重。而收益水平将决定你在职场中过何种体面的生活。

第四个是容错性，这个词在职场中不常提到，但我认为非常重要。容错性指职场新人犯了错误时，企业允许他改正错误并从中吸取经验教训。对于新人犯下的无知错误，在不涉及法律、规定和底线的情况下，如果企业完全不给其改正的机会，那么新人就失去了从错误中学习的机会，这可能影响其未来的职业发展。在这一点上，我非常欣赏一家工程公司的做法——设立一个“错误日”，专门请愿意分享的员工在团队中分享自己犯过的错误和得到的经验教训，大家听完以后会为分享者鼓掌，感谢他们提醒大家以后不要犯同样的错误。

综合以上观点，我建议大学生们从工作收益和职业发展两个方面进行择业考量。工作收益不仅涉及收益水平，还包括工作环境、中长期激励、工作和生活的平衡等；职业发展不仅涉及地点、企业类型、容错性，还包括培养体系、发展机会等（见图2-2）。

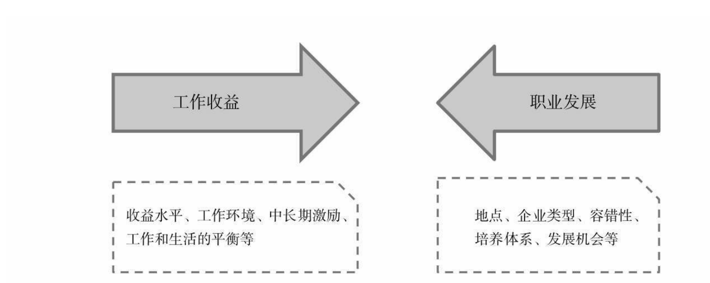


图2-2 职业起步时的选择项

热情、天赋、价值观

1.想想哪些事情会让你兴奋，甚至上瘾。

如果你不知道怎么回答上面这个问题，那么先回答下面这两个问题。

①想到要做这件事情，你心里是不是在犯嘀咕，感到担心、害怕？

答案：如果是，则这件事情不予考虑，如果不是，则可以将这件事情列入考虑。

②你愿意在一段时间内无偿做这件事情吗？

答案：如果是，则可以将这件事情列入考虑；如果不是，那么这件事可能不会让你兴奋。

当一个人做一件他真正热爱的事情时，他的眼睛是明亮的，眼神是笃定的，表情是专注的，心情是愉悦的。

2.令自己兴奋的事情太多，怎么办？

答案是研究一下自己擅长什么。

成就一番事业需要热情，但热情只是职场起步的前提条件之一。天赋也不可或缺，寻找自己的天赋是一个过程，不是一个结果。在热情和天赋之外，职场人还需要价值观。热情是“想做什么”，天赋是“能做什么”，价值观是“做了某件事以后，我还是我吗”。

我们可以采用询问他人、填写测试问卷、自我评估等途径挖掘天赋，可以采用填写测试问卷、自我觉察和反思等途径确立价值观。可惜的是，现在很少有大学生和职场新人真正了解这些方法，更别说采用了。

很多人宁愿任由自己的冲动情绪带着自己“东奔西跑”，也不愿意坐

下来用理性的眼光分析自己的天赋和倾向，这是典型的“捡了芝麻，丢了西瓜”。

下面是几个我用过的关于个性、领导力、职业兴趣的测试，它们可以帮助我们认清自己的职业特质。

大五人格测试（特别推荐）
霍兰德职业兴趣测试
MBTI职业性格测试
埃德加·施恩职业锚测试
WVI职业价值观测试
罗克奇价值观调查表

3.了解世界上到底有哪些职业。

有的人、有的发明、有的行业创造了新的职业。电商创造了网店店主这一职业，微信公众号创造了自媒体人这一职业，互联网创造了网络作家这一职业，游戏行业创造了游戏玩家这一职业，酒店行业创造了试睡员这一职业。

有的网站列出了一些薪水不错的职业，如熊猫养育师、巧克力检查员。很多人以前想都没有想过这些职业吧？

《中华人民共和国职业分类大典》（以下简称“大典”）于1999年颁布，2015年进行了修订。2015年版包括了8大类、75中类、434小类，共1481个职业。与过去的内容相比，修订版新增了347个职业，取消了894个职业。

要获取最新的职业信息，可以通过两个渠道。

一是查阅国家职业分类大典，获取相关职业的信息。相关资料可以在中国就业培训技术指导中心官网上下载。

二是找相关行业的从业者了解心仪职业的信息。他们提供的一手信

息、从业感受如同一本有声书，能帮助职场新人获得启蒙教育。

4.做实习或者兼职。

在职场早期寻找工作机会时，最好抱着实习或者兼职的心态。实习是针对有学籍的学生而言的；兼职是针对有全职工作，但希望利用业余时间做些其他事情、尝试新的工作和生活方式的职场人而言的，非全日制工作的职场人可以兼职做不同的工作。

有一个数据可能会让人觉得意外：在很多企业中，由实习生转为全职员工的比例是很低的，一般在10%~20%，实习生越多，转正越难。而一些一线岗位，如服务员、工人，实习生转正的比例则比较高。

企业招实习生的目的通常有两种。一是在人头预算紧张或者工作忙碌的时候找实习生承担一些简单、重复的事务性工作，让正式员工有时间承担更加重要的任务。二是从企业的社会责任感角度出发，给即将踏入职场的新人提供近距离接触职场的机会。所以，新人不要抱着非得转全职的心态去实习。

实习工作通常包括复印文件、打字、整理资料、迎接客人、处理行政事务、做简单的数据分析、作为成员参加某项目……实习结束后，合适的实习生能收到录用信，或者附有主管签字的优秀实习证明。

难怪有职场新人说："实习过，才知道'一入职场深似海'，现在还是要好好享受校园时光啊。"还有小朋友说："实习真有用，我有机会真正参与实战项目，太有成就感了。"还有人通过实习意识到了自己是否喜欢某份工作。这些都是非常明显的收益。除此之外，实习还有以下收益。

第一，体验职场前辈是怎么穿衣、走路、说话和做事的，拓展视野，以后少走弯路。

第二，对标行业（互联网、制造业、金融业、文化娱乐业等）、企业（国企、外企、民企、初创企业等）、职业（销售、市场、技术、财务等），感受自己能否从中找到热情。

第三，寻找导师和贵人。机灵的实习生借此机会能得到职场前辈的赏识，获得更多的机会。

第四，成功拿到企业的录用信。

5.做初步的职业通道设计。

要知道，对我们的职业通道负责的，不是学校，不是老师，不是父母，而是我们自己。在进入职场之前，我们就应该开始给自己设计职业通道了。

职业通道规划可以用表2-1来表示。我在这个模板里用品味（TASTE）来指代设计职业通道过程中的5个关键维度，它们分别是天赋（Talent）、热情（Ardor）、价值观（Sensen of Worth）、测试结果（Test）、前期工作经历（Experience）。

表2-1 职业通道规划表

我的职业通道设计品味（My CPD TASTE®）

我的天赋

我的热情

我的价值观

我的测试结果

我的前期工作经历

根据我的职业通道设计品味，我计划采取以下行动

个人签名　　　　日期

简版职业通道规划表如表2-2所示。

表2-2 职业通道规划表（简版）

第 1 年：在新型互联网公司立足，目标职位是软件设计工程师

第 3 年：成为骨干或细分专业领域的内行；挣到 20 万元年薪（一线城市）

第 5 年：成为心仪领域中的头部人才，具备初步的行业影响力，有机会带领团队

第 7 年：成为主管或核心骨干，具备较大的行业影响力，成家立业

第 10 年：为成为高层管理者而努力，或者与人合伙创业

定期回顾

每年做一次评估，按照 1~7 分为自己打分

个人满意度	亮点	不足之处

个人签名　　日期

有了计划，我们就可以有针对性地开始努力了。

“面霸”驾到，谁与争锋

没有工作实践，再多的职业想法都是空中楼阁。通向工作岗位的入口是面试。

很多工作多年的人都不敢说自己掌握了面试的诀窍，面试时折戟沉沙的例子数不胜数。

面试是陌生人之间关于工作的约会，面试是个人就自己的人力资本寻求对价的过程。用专业术语来说，人力资源管理中的面试是组织根据战略和运营要求，通过各种渠道识别、选择和配置人员的过程。

人们用“面霸”来形容那些拥有高超的面试技巧、面试中常常无往不胜的人。

锻炼你的“面试力”

面试力是指在面试中体现自己真实水平和实力的能力。面试力是面试的“硬技巧”，虽说是“硬技巧”，其实它最能考验职场人的“软实力”。

尝试回答以下几个问题，它们考查的是面试者的同一个特质。

（1）请描述过去一年你曾给主管提出的两个建议。你是怎么想到的？结果如何？你对后来的工作情况有何看法？

（2）假如你的同事提出一个好建议，但是没有人听。你是怎么处理这件事情的？结果如何？

（3）请解释你如何完善工作计划，包括发现问题、找到解决方法、执行。谈谈你是如何衡量工作的成功或失败的，请举出一个完整的例子。

看下文之前，先思考一下：这些问题考查的是面试者的哪项能力？

A.沟通协调能力

B.创造性思维能力
C.团队领导能力

这3项能力分别适用于不带团队的一线员工、主管和骨干、高阶主管和核心骨干，他们面对的问题难度逐级提升。

在人力资源部组织的面试中，面试官通常使用两种方法来发问：行为面试法和情境面试法。

行为面试法通过询问候选人以往的表现和成绩来估计面试者和岗位的匹配程度。这些问题通常以“告诉我一件事情……”开始。行为面试法探寻的是面试者的历史经验。

而在情境面试法中，面试官通过假设一个与工作相关的问题，如“如果……你会怎么做”来考察面试者。勤勉的面试官会通过深入发问来探寻面试者的思维能力。情境面试法考察的是面试者的反应，例如，可以这样问面试者：“假如你加入我们公司，成为新主管，你部门的资深员工主动提出一个新建议，你觉得不错，但是其他几位团队成员都不置可否，你会怎么处理？”

这两种面试法都能评估面试者的能力，因此受到人力资源部和用人主管的重视。建立和完善“面试题库”很有必要，职场人需要总结、测试、修改、练习。同时，为了避免热情的面试者们在网上揭秘面试过程、分享面试经验，企业还得定期更新题库。这个活儿细碎又专业，可不像想象的那么容易。

招聘部门是人力资源部里的销售部。做招聘的都是勤劳又机灵的“小蜜蜂”型人才。他们外联形形色色的应聘者和大大小小的网络招聘平台，内接上上下下、风格不同的用人主管和经理，怀着期待招到能人的心情，擦亮双眼，言辞流利，与面试者或相谈甚欢，或言辞交锋，或惺惺相惜，或斗智斗勇，保质保量地招到企业需要的人。

对于同样的题目，回答方法是不同的。最常用、最受欢迎的回答方式是STAR方式。STAR是4个单词的缩写，S代表情境（Situation），T

代表任务（Task），A代表行动（Action），R代表结果（Result）。用STAR方式能够让一个人在较短的时间里把一件事情的来龙去脉说清楚，如下面这段话。

2018年年初，团队员工A提出在电商平台上开通网上直销店的建议。专案翔实、有创意，我认为值得尝试。但是其他同事认为不妥，觉得A的想法不适用于我们公司的业务模式，他们认为公司应该采用其他方法，如加强与经销商的合作、加大网络平台营销力度。

面临这种情况，作为团队主管，我一方面要鼓励大家敢想敢说，另一方面需合理分配资源、团结成员。于是，在征得我的主管同意以后，我尽快组织了一次“团队创意汇”工作坊会议。每位成员都有权提出1个提案，并在召开工作坊会议前3天分享给所有团队成员，其他人必须在召开工作坊会议前阅读提案。

工作坊会议开始后，每人用5分钟陈述提案，然后参与者提问互动，最后大家选出最认可的方案。整个工作坊会议持续了2小时。我邀请了我的主管来开场，这极大地鼓舞了成员现场参与的热情。

经过工作坊会议，A和另外一位员工的提案得到实施。因为这是团队高度认可的结果，大家执行力很强。到2018年第3季度，我们的网上直销店渠道被证实是成功的。

在上面这个关于STAR方式的例子中，回答字数约400字，讲述大概需要3分钟。一次面试通常需要30~60分钟，双方来回问答5~10个问题。在这宝贵的时间里，我们要让每一个问题都发挥作用。

本书附录里有面试力自我检查表（Interview Capacity Self-Assessment），读者可以对照评估一下。

面试的时长

面试的时长是个问题吗？是的，它是个问题。

在面试时，你遇到过以下情形吗？

场景一 在见到面试官之前，一个人从行头到简历，从话术到履历都经过了精心的准备。见到面试官后，面试者做一个深呼吸，坐下来。还没有聊上几句，面试官就不耐烦地说：“喔，嗯，好的，你不用讲这

个话题了……”面试官轻轻地抛出这句话，却实实在在地伤了面试者的心，面试不到10分钟便草草收场。

场景二 面试者遇到了很有“耐心”的面试官，他把面试拖得很久，似乎有问不完的细节问题，他把面试者完全没回想过的人生经历、感悟都问了一遍。面试结束时，面试者会有种被解放的感觉。

像场景一这样面试时间短如兔尾巴的，基本有以下两种情况。

第一种，操作性面试。像拿扳手、掂大勺、修车、写代码之类考查技能的岗位，面试者能否胜任很容易分辨。

第二种，外语水平要求高的面试。语言这种技能，只要一开口，就知有没有。

在这两种面试中，面试官的心态是这样的：注重结果，不合适就不要浪费时间；注重真实，不会为了让面试者舒服而勉强把面试流程全部走完，他们认为真实反应才是有效反馈。

有时候，面试时间短还有一些其他因素，比如面试官的日程表变动，没有来得及通知应聘者；面试官因其他事务影响了心情等不可抗力。

面试时间短会造成一些不良后果，比如以下几点。

（1）中了几个心理学效应的招。例如“首因效应”，又称第一印象，这里指初次与面试者接触，面试官会对面试者产生带有情感因素的定式，比如“看面相不合适、不喜欢”“穿着不符合要求”等，这种心理不利于全面评价面试者。还有“晕轮效应”，又称光环效应，这里指面试者某个突出的特点给面试官留下了深刻的印象，面试官因此忽视了面试者其他方面的表现。在面试中，无论产生哪种效应，面试官对面试者的评价都是不完整的、有缺失的。

（2）面试官以为缩短时间能提高效率，其实可能错失一个潜在的、合适的录用对象。如果草率决定录用而失策了，后续的替代成本更高、麻烦更多。业界常说，替代一个员工的成本是原来员工3～5个月的工资，这个说法一点都不假。

（3）有损企业形象。公司都想打造良好的雇主品牌。公司通过招聘网站上的广告、微信中的推广H5、校园招聘中的卖力吆喝等方式塑造的光辉形象，都可能因为面试官的态度和行为而受损。

场景二中时间超长的面试又是怎样的呢？面试时间长，效果就一定好吗？

当然不是。面试时间拖得过长，也会产生负面影响。

（1）按照“边际效应递减”的规律，如果面试官已经拿到他需要的信息，那么继续面试不仅会降低信息获取效率，还会浪费双方的时间和精力；

（2）容易产生“超限效应”，美国作家马克·吐温的亲身经历就体现了该效应。

有一次，马克·吐温在教堂听牧师演讲。最初，他觉得牧师讲得很好，使人感动，便准备捐款。过了10分钟，牧师还没有讲完，他有些不耐烦了，决定只捐一些零钱。又过了10分钟，牧师还没有讲完，于是他决定1分钱也不捐。等到牧师终于结束了冗长的演讲开始募捐时，马克·吐温由于气愤，不仅未捐钱，还从盘子里偷了2元钱。这种因刺激过多、过强和作用时间过久而使人极不耐烦或反抗的心理现象，就是“超限效应”。时间过长的面试会让面试者产生厌烦或反抗的情绪。

人际关系搭桥，条条大路通罗马

毕业季或春节以后，做人力资源的人总会收到朋友、亲戚、同学发来的各种简历求推荐。常言道，“一个好汉三个帮”“在家靠父母，出门靠朋友”，在找工作这件事情上，“无所不用其极”是对的。

无论是新员工投简历，还是老员工跳槽，都有点像相亲。

面试官与应聘者见面之前，会先把招聘的需求说清楚，包括公司概况、岗位名称、工作内容、汇报关系、任职资格、教育背景、工作地点、薪酬范围、招聘人数、招聘时间等。应聘者按图索骥，根据自己的条件、兴趣考虑是否向该公司投递简历。

这和相亲类似，男生女生通过中间人或网络交友平台“交换情报”——双方的照片、工作、收入、家庭条件、择偶要求。如果双方匹配度较高，再考虑“月上柳梢头，人约黄昏后”。

但面试和相亲也有差异，相亲是一对一的，成功匹配后只能产生一对恩爱眷侣；而面试可以是一对多的，同类型岗位可以录取很多人。

找工作有很多途径。我重点讲讲通过人际关系找工作的诀窍。

兼职中间人

求职过程中职场人可寻求帮助的人分为两类。第一类是父母、朋友认识的中间人。这些人以家庭和最亲密的朋友为核心分布，一层层向外辐射。

随着社交媒体的兴起和繁荣，中间人甚至可以是社交媒体上刚刚认识的、说话不超过十句的“陌生人”。这些中间人跨越多个国家、城市、职业、行业、企事业类型，被统称为“兼职中间人”，也就是求职过程中职场人可寻求帮助的第二类人。

职场人的人际关系在寻找工作的过程中发挥着很大的作用，但并非必不可少。条件好、能力强的人有人际关系加持，面试机会和成功概率大增。好高骛远、不切实际、不懂面试技巧的人，认识的人再多也没用。

比尔·盖茨的第一笔大生意是其母亲促成的，这笔生意加速了比尔·盖茨的成功，但是，如果盖茨手里没有过硬的产品，也不会顺利得到第一笔大生意。除了盖茨，不少商界巨贾成功背后都有亲朋好友的帮助。

只要获取途径正当，运用方式恰当，人际关系就会成为具有积极意义的职场助力器。物质资本是资本，人力资本是资本，人际关系也是资本。本书第四章会详细介绍这种资本的性质和更为深入的背景和应用场

景。

如图2-3所示，每个人的人际关系从内向外扩散。

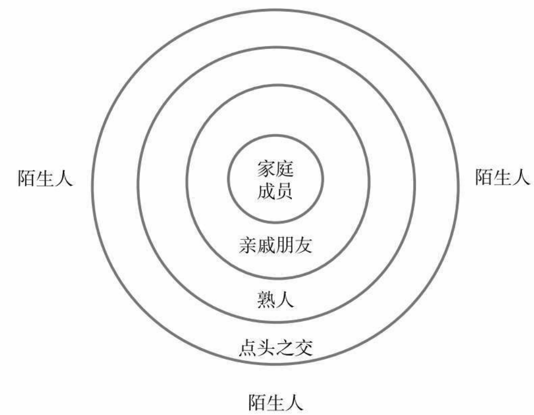


图2-3 人际关系图

在图2-3中，家庭成员和常来往的亲戚与个人的关系相对最稳固，它们被称为“强关系”。

建立深厚的友情需要长时间的投入和大量的积累，也就是需要持续的友情储蓄。所谓“真金不怕火来炼”，其实“真正的友情不怕火炼”，因此，你与好朋友之间的关系也是“强关系”。

熟人、点头之交和陌生人的角色可以互换。机缘巧合、所处环境都可以让熟人变成点头之交或陌生人，反之亦然。

现在，我们将图2-3放大，看看在人际关系图中，熟人、点头之交和陌生人是如何互动的。如图2-4所示，我们假设主人公是小明，小明如何与不熟悉甚至不认识的人传递信息、交换资源、建立关系呢？

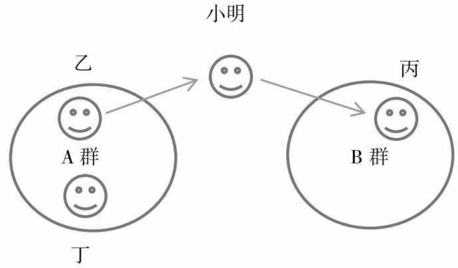


图2-4 小明的结构洞图

乙想找工作，他认识小明，知道小明在一家企业当主管，于是找到了小明。小明考虑到乙比丁人好，他更喜欢和乙交往，于是决定帮帮乙。他所在的企业没有职位空缺，于是便把乙介绍给了在B群里认识的另外一家企业的丙。丙看过简历后，将乙推荐给了人力资源部。于是，人力资源部负责人联系乙面试。

在整个过程中，小明和乙、丙之间有较强的关系，但是他不认识丙所在企业的人力资源部负责人，小明认识乙、丙、丁三人，但是他不想和丁交往。尽管乙和丙从来没有见过面，不过，这有什么关系呢？乙得到了一次丙所在企业的面试机会。

现实生活中，每个人都可能是小明、乙、丙、丁中的任何一个人。

根据学者们的调查，具有类似乙和丙这样的弱关系的职场人得到的工作机会更多。这是一个有趣的现象。还有一个研究，学者发现人们通过强关系得到的工作机会比通过弱关系得到的多，但是通过强关系得到的工作的层级水平和平均工资水平比通过弱关系得到的要低。[4]

在其他研究中，学者发现在中国，家庭关系更有助于自由职业、创业计划的实现，而学校里的关系则更有助于实现升学、出国计划，且学校里的关系发挥的作用更大。[5]

通过人际关系寻找工作机会的职场人，可以从下面的口诀中寻找方向和启发。

找资金，强关系强于弱关系，
自由职业、创业靠家庭；
找工作，弱关系强于强关系，
升学、出国靠学校（企业）。

人才人才，快到我的碗里来

与通过人际关系应聘对应的是通过人际关系招聘，一“应”一“招”，体现了现实生活中的信息不对称的状况。人岗匹配是双方共同的期待，

人力资源部的工作就是在正确的时间把正确的人放到正确的位置上。

人际关系在企业招聘的过程中也发挥着重要的作用。20年前，几十个应聘者在现场竞争一个岗位，人力资源专员肩扛装着简历的麻袋；现在，大多数时候，应聘者有多想拿到心仪公司的好职位，企业就有多想找到背景和态度都理想的心仪候选人。

对企业而言，人际关系推荐是一个重要的招聘渠道。这里的人际关系分为企业内部人际关系和企业外部人际关系。

员工推荐计划（Employee Referral Program，ERP）又称内推，是很多企业都非常重视的招聘渠道。企业鼓励在职员工推荐认识的外部候选人应聘公司职位，并在招聘成功后给予推荐人一定的物质奖励和表扬。

在很多公司，10个新招的员工里就有一个到两个是通过内推进来的。毕竟，在职员工不太会推荐很差的人进入面试，他需要为新人背书。如果新来的人被给予差评，推荐者会脸上无光。

在外部，企业有时也会为了建立人际关系而招聘。曾有学者研究哪个发展阶段的企业最倾向于为了建立人际关系而招聘，结果发现，初创企业的人际关系大多来自创始人、核心股东和高管；而企业进入扩大规模的阶段时，最倾向于为了建立人际关系而招聘。

专职中间人

说到求职时的专职中间人，猎头当仁不让。猎头的英文叫作“Headhunter”，翻译成中文后第一眼看着有点唬人：把人的头猎到。可能是因为人最聪明的部分——大脑，长在头上吧。

职业如其名，猎头就是物色人才的人或者机构。他们帮助企业找到合适的人，通常用于搜寻中高端人才和极其稀缺的专业人才。猎头会收取咨询费，但其只向企业收费，不向候选人收费。向企业和候选人两边

收取费用的一般是劳务中介。业内人士往往打趣说猎头主要是帮“坑”找“萝卜”的，不是帮“萝卜”找“坑”的。

猎头发挥着很重要的作用，他们解决企业和中高端人士之间信息不对称、短期难以建立信任的问题，解决企业缺乏对口的高端人才的问题，帮企业做前期的人才匹配度分析，提供外部解决方案。

进入职业通道第二阶段的人已经积累了一定的经验和能力，在人才市场上具备了一定的竞争力，他们往往会进入猎头的视野。处在第三阶段的优秀和高端职场人更是猎头常猎职位的首选。值得注意的是，年龄超过一定范围的第三阶段职场人会面临跳槽难的问题，这一点我会在后面两章展开介绍。

猎头更看重和企业建立长期战略伙伴关系，真正了解企业的战略、运营、文化特点和人才需求。优秀的猎头顾问拥有敏锐的眼光、丰富的行业经验、极强的协调影响能力和识人的能力和直觉。

由于企业需要支付猎头不菲的咨询费用，所以企业不会动辄找猎头，它们会给猎头指派最重要、最复杂和最需要保密的案子。在绝大多数公司里，通过猎头招聘的岗位在全部招聘岗位中只占很小的一部分。极个别拿到巨额投资的新公司需要短期内招兵买马，它们会通过猎头大量招聘初级销售、工程师和客服。有的时候，企业会把一类职业外包给猎头，称作招聘外包（Recruitment Process Outsourcing，RPO），有时外包的岗位数量多达几十个甚至上百个。

职场新人鲜有机会进入猎头的视野。新人进入猎头视野要么是因为他们已经小有所成了，要么是因为他们所在的行业处在风口上。虽然职场新人不容易接到猎头的电话，但猎头可以从私人角度为职场新人提供建议。有时猎头提点一两句就能让职场新人顿悟，特别是他们对面试技巧和行业内幕的提点，往往让新人有“听君一席话，胜读十年书”之感。

以下是世界上的几大顶级猎头公司，它们均以寻获董事、高级管理者作为主要业务，同时提供领导力发展方面的高端咨询服务。

光辉国际（Korn Ferry）
海德思哲（Heidrick & Struggles）
罗盛咨询（Russell Reynolds）
亿康先达（Egon Zehnder）
史宾沙（Spencer Stuart）

我自己的经历恰好能帮助读者了解猎头的工作流程。

我和现在服务的公司结缘得益于海德思哲合伙人张晔女士的慧眼和牵线搭桥。我和她以前只在社交场合有过一面之缘，接到她的电话后，我在两个月内经历了四次面试。她的介绍、协调和反馈非常准确、及时和全面，作为候选人，我感觉自己受到了足够的重视，也因此对新机会充满了好奇。在最后的录用阶段，她背景调查时的严谨态度和坦诚的协商风格给我留下了深刻的印象。

想进入猎头的视野，需要做到以下几点。

（1）定期更新自己在各种网络平台上的简历。
（2）有意识地参加一些行业峰会，拓展人际关系。
（3）请做猎头或人力资源工作的朋友或熟人推荐。
（4）最重要的一点，做好自己。当你足够优秀的时候，猎头会用他敏锐的眼光发现你。

蹲踞式起跑

据调查，新人们加入一家公司3年的留任率大概是50%～60%，也就是说，10个人里面约有一半的人会在工作3年左右离开公司。在互联网、快速消费品和呼叫中心等行业的公司中，3年留任比例更低。

我们可以从两个方面看整个市场的人员流动情况：一个是主动离职，即员工主动离开企业；另外一个是被动离职，即企业要求员工离开。除非企业出现重大战略调整导致人员流动等特殊情况，通常企业中的主动离职率高于被动离职率。根据中智咨询人力资本数据中心《2019年重点行业薪酬趋势指南》，中国人才市场2018年主动离职率为17%左右。

企业将员工主动离职视作遗憾，因此人力资源部门会与离职的员工进行访谈，了解离职的主要原因，为改进工作提供参考。根据各行业资深人士的多年经验，在中国，人才主动离职的三大影响因素是：薪资待遇、职业发展、管理者的领导力。

针对被动离职，人力资源部门需要和涉及的员工进行有挑战性的对话，履行相应的程序，同时对员工进行疏导和安抚。这项工作也被很多人力资源从业者视为“最考验人”的工作，因为它考验着人力资源部和相关工作人员的专业度、沟通能力、基础法律常识、公信力。

被动离职的原因主要分为两类：一类是员工不能适应公司的工作要求、文化氛围或者绩效要求；一类是员工碰到了组织机构变革导致的部门变化、岗位裁撤、业务售出等情况。

为了顺利起跑，掌握职场主动权，职场新人在面临新企业和新局面时，首要任务是“蹲下”。

“起跑”在不同阶段有不同的称谓，加入新公司的初始时期叫作“试用期”，公司被兼并和收购的时候叫作“生存、淘汰和转换期”，这两个

时期对于职场人都很关键。顺利度过这两个时期，职场人就打通了职业通道的入口和接口。

试用期

要加入一家公司，应聘者通常要经历2到3轮面试。1轮面试之后就决定录用的企业，极有可能提供的是技术含量很低的岗位，如包装工、清洁工、保姆；也有可能提供临时岗位，如宾馆传菜员、会展临时保安；还有可能是初创企业急需上岗人员。

经过层层筛选接到录用通知以后，一般人既兴奋又期待，心中暗自高兴，想着总算搞定了一个还不错的工作。

企业的试用期在1天到6个月之间。以天数论试用期的企业通常是工厂和餐馆。大中型公司的试用期通常为几个月。

既然候选人能够过关斩将拿到录用通知，说明他们具备了基本的知识和技能，而顺利度过适用期的关键在于将自己的知识和技能恰当地融入新团队、新岗位。

要顺利度过试用期，职场人需要理解和做好以下3点。

第1点：明确主管的期望。
第2点：工作表现必须合格。
第3点：积极融入周围的团队。

明确主管的期望

很多新人不能在新公司立足是因为他们没有明确主管的期望，没有和主管就工作重点达成真正的一致。

现实生活中经常出现主管和新人各说各话、出了问题互相扯皮的现

象。如果一个销售主管对新销售员的期望是走访10家客户，与5家客户达成合作意向，签署3个合同，那么新销售员可能同意，也可能有顾虑，但不会有误解。如果主管只说要熟悉市场，签约率达到50%，那么新销售员对熟悉市场和最低签约数的理解可能与主管的期望大相径庭，到了评估工作的时候，双方自然会出现分歧。

主管职位越高，他对新人的期望可能越宏观，新员工就自己的看法和主管进行讨论、达成合意的机会就越多。

一位人力资源总监入职一家新公司后，拿到的试用期任务是这样的：

（1）完成SAP软件[6]在下属公司的安装配置工作；

（2）更新员工手册；

（3）为外地新增分公司招聘人员；

（4）启动员工敬业度调查；

（5）遍访国内主要分公司，熟悉经理层；

（6）完成日常人力资源工作，包括但不限于招聘、薪资、培训、员工关系等方面的工作；

（7）拟定并实施高潜力人才识别和发展方案；

（8）完成其他上级交代的临时任务。

不少公司都有试用期评估表。评估表将试用期内主管和员工谈好的任务用文字形式列出，有助于新员工顺利入职新公司、避免分歧、有效提高沟通效率。

具备一定规模的公司都有“岗位说明书”（Job Description），俗称JD，表明企业希望员工做什么、规定员工做什么、应该怎么做和在什么情况下履行职责。

有的主管很忙，对试用期辅导不够重视，没有在岗位说明书之外再设定试用期任务，那么，员工可以主动提出自己的试用期任务建议，供领导者调整。

有的主管没有完善岗位说明书，那该怎么办呢？人力资源部可以根据招聘网站上写明的工作内容来提醒主管，员工也可以直接提醒主管。

职场上最令人遗憾的场景是主管和员工没有对试用期的任务进行讨

论，更别提达成共识，新员工稀里糊涂地工作了几个月，但双方感觉都不太好，白白错过了陌生人交往时的“蜜月期”，甚至新员工在工作目标上对岗位要求产生重大误解，与目标南辕北辙。

工作表现必须合格

员工合格的表现主要是规定动作要做到位。

为什么规定动作到位更重要？因为围绕一项工作和一系列任务展开的规定动作既能表明员工“愿意做”的态度，也能展现员工“能够做”的行为。

试用期最长也就6个月，在这期间，职场新人要做出惊人之举或者建立丰功伟业的可能性很小，主管通常也没有那么高的期待。但是，规定动作有没有做是一目了然的。

规定动作包括熟悉客户并与之建立信任关系、联络供应商、熟悉公司规章制度、阅读业务电子文档并掌握书写方法、提供公司月结财务报告、开展面试和招聘等，不同岗位有着不同的规定动作。

不少处于试用期的新人，因为尊重上级，或者个性腼腆，一味等着主管事事交代、耳提面命，这种做法很容易被主管认为他们不积极主动。

为了帮助职场新人完成规定动作，有的主管或者人力资源负责人会正式或非正式地指定一个同事做新员工的“好友”或“导师”，协助新人尽快了解工作流程、适应工作。如果新人虚心请教、不懂就问，就能快速获得信息、缩短适应期。

试用期的许多工作其实难度并不大，关键在于动作要到位。体操比赛中，只要完成规定动作就能得基础分，动作不标准则会扣分，也是这个道理。规定动作不到位，通常是因为本人技能和工作要求差距太大，

说明新人不符合岗位的要求。这种情况对个人来说颇为棘手。

新员工试用期不过关，大多数会被要求离职，少数人有可能被调到公司另外的岗位上。要获得调整岗位的机会，新人需要多加打听和关注、自己申请，不要指望主管特别关注。好主管会提前告知员工其试用期没有通过，请另谋出路；差主管（能力差或意识差的主管）会临时抱佛脚，请求人力资源部协助，由人力资源部出面协调员工的离职或转岗事宜。

积极融入周围的团队

新人到岗时的新鲜感和团队成员对新人到岗的期待感是类似的，这是新人主动融入团队的好时机。在新人入职的“蜜月期”，主管和新人彼此都处于观察阶段，团队成员大多抱着好奇的态度与新人接触，主动或被动地提供各种信息和帮助。

如果说整个公司的文化氛围决定了一个员工能否在这家公司“做得久”，那么所属团队的文化氛围则决定一个员工能否在这家公司“做得住”。

一个相互支持的、活跃的、互相帮助的团队会产生巨大的磁场，与一个互相猜忌、死气沉沉、互相防守或者拆台的团队形成巨大的反差。

不少公司会有帮助新人融入的集体活动，如迎新会、新人训练营、拓展培训、军训等。积极参加这些活动对新人很有好处。很多管理培训生（Management Trainee，MT）或参加新人训练营的员工多年之后还记得自己或他人是第几期、第几届的，这为他们的工作提供了不少便利，即使离开了公司，他们也拥有了稳定的人际关系。

生存、淘汰期

公司里传得最快的谣言有两类，一是花边新闻，二是兼并收购、部门重组的相关消息。前者的传播出于好奇，后者的传播出于不安。对于前者，人们充当看客；对于后者，人们充当群演。花边新闻不是我们要谈的话题，这里我们谈谈兼并收购、部门重组。

在公司兼并收购、部门重组的过程中，公司相互博弈，微观个体选择和被选择的结果影响着员工的去向。

公司的战略和关键业务决定自有其战略逻辑。并购通常是为了获得经营协同效应或者财务协同效应，比如实现进入新行业、购买品牌和市场、购买技术和人才、消灭对手等目标。很多时候，如果公司不及时采取这样的行动，则可能在激烈的市场竞争中处于劣势，而使公司陷于不利或危险的境地。

公司处于兼并收购状态时，员工多少有一些“人为刀俎，我为鱼肉”的凄凉无助感。当兼并收购的决定被宣布时，无论个人多么勤奋、多有能力、做出了多少贡献，该卖出的业务还是得卖出，该买入的还是要买入，该重组的还是要重组。

面对大环境的变化，个体能够发挥的作用是微乎其微的。无论在哪种情况下，发生兼并收购以后，公司会从上到下对涉及的组织进行重构。这首先关乎个人在组织中的去留。

在兼并收购的过程中，经过前期的尽职调查（Due Diligence）和合同谈判、签约，“新东家”会对并购而来的业务进行全方位的清查和盘点，包括财务、法务、人力资源、运营、知识产权等，主管和人力资源部必然要将相当一部分精力放到组织结构和人员盘点上。在此过程中，很多流程和事务需要保密，个人对此并不清楚。

面对这种高度VUCA的局势，个人需要抱有“稳和快”的心态，及时

采取行动。很多时候，并购淘汰的不是人，而是某项职能或整个部门。个人为此长吁短叹是情有可原的，企业也应在此重要时期关怀员工、提供心理疏导和再就业支持。但是，个人若只会怨天尤人，不仅无济于事，还会因为把时间和精力浪费在了情绪宣泄和无效行动上，而丧失了本可能抓住的机会。

“稳和快”是指个人要尽可能通过各种渠道打听并购整合的消息，包括大致时间、顶层设计[7]、可能的组织变化、新的领导层任命、是否有人员遣散计划等。

整合一般会持续一段时间，从几个月到一两年不等。公司会给员工一段合理的时间反应或者做出选择。很多时候，拿赔偿金离开不失为一个不错的选择，尤其是对能力强的人而言，这么做既可以拿到一笔不菲的赔偿金，还可以和公司保持良好的关系。

整合期甚至会出现“一闹二告三上吊”的危急情形，这通常是因为重组期间信息极度不对称，员工缺乏公平感，导致矛盾激化。个别企业在一日之内强行裁撤部门和人员，双方就赔偿金问题产生巨大分歧。这些状况最考验公司的文化和价值观、高层管理者的心态，以及人力资源部的能力。同时，它也是对个人价值观和为人处世水平的考验和挑战。

操作不合理、不合法的公司和部门会遭到员工的反对和鄙视。私人朋友向我询问的人力资源相关问题中，有关兼并收购和部门重组过程中的离职问题和离职协商占了约一半。我不仅站在个人的角度帮他们分析，还引导他们换位思考，希望他们能与公司达成共识。

公司尽职尽责地按照程序和规定进行员工遣散工作时，个别人会煽动情绪闹事，不通过正常程序申诉或者申请仲裁，而是采取威胁、谩骂、侮辱负责人等行为，或者在社交网络上散布谣言，这种人不仅让自己形象尽毁，还会进入公司录用的黑名单。如果个人对离职条件有疑问，几经沟通仍然不能达成一致，就可以采取最后的手段——仲裁或向法院申诉。

“快”在这里还有一层含义，那就是要积极寻找新的工作，毕竟“识时务者为俊杰”。

30岁出头的区域销售经理小孙得知公司被并购，他意识到新公司在自己的城市本来就有销售办事处，不缺人员，于是，他一边认真参加并购小组的内部面试筛选，一边更新简历，积极对外投递，两个渠道并进，保证进退有路，后来，他同时拿到了内部的转岗通知书和外部的录用通知书。

经过一番思考和选择，小孙决定跟内部新任命的销售总监沟通一次。他表示：“我已经拿到了外面的录用通知，但对并购后的新公司依然充满期待，希望领导者在内部新岗位任命时能考虑一下我的工资调整幅度和负责区域的划分。”最后，他留在了公司，并得到了合理的薪水和理想的销售区域。

如果经过多番努力，个人还是离开了公司，那么他会经历几个月的职场“空窗期”。切记要把职场“空窗期”变成职场的“转换期”“保养期”，不要灰心丧气。

公司里的“保送生”

企业里有负责组织发展、领导力发展的部门，经过公司高管和人力资源部的层层筛选和讨论，进入高潜力人才名单和继任者名单的员工，相当于公司的“保送生”，拿到了一张职场高铁票。

各种规模的公司都对组织发展和人才发展给予了很多关注，它们会按照一定流程定期对公司重要岗位进行组织盘点，对关键人才进行人才盘点。在盘点的过程中，人力资源部、业务部门和公司管理层会评估未来5年内能满足岗位要求的人才，相关管理人员讨论候选人的优势和特点、需要进一步提升的方面、组织可以给予的培训和辅导、高潜力人才能够负责的职能和岗位等。盘点出的人才自然会受到重视，得到更多的资源，这一系列工作就是在完善组织的继任计划。

在一些国内企业中，这样的计划可能存在于领导者的心里，没有写在纸上，这是我看到的中外企业在继任者管理方面的区别之一。

继任计划的核心是“给岗位找人才”。

有些人在职业生涯早期难以进入公司继任计划名单，但运营多年的公司多多少少都有高潜力人才发展计划。通过对很多公司的观察，我将高潜力人才定义为“具备良好的教育背景，经过系统培训和发展后能承担未来工作的突出人才”。高潜力人才计划的核心是“给人才找岗位”。

高潜力人才的筛选是一个动态的过程，高管到人力资源部对筛选标准的理解要清晰，尺度要一致，筛选出来的人通常要比同龄人、同层次的人更为出色、更有潜力，在综合能力、经验、个人素质等方面有明显的优势。小荷才露尖尖角，早有蜻蜓立上头。这种筛选使资质好、潜力大的人才不会被埋没。

高潜力人才当然也会有短板，由于自身特点鲜明，才能出众，短板也会很“突兀、扎眼”。对于这些不足，高管、人力资源部和人才本人应

该达成共识，将其作为制订个人发展计划（Individual Development Plan）的基础。

当资源汇聚到继任候选人和高潜力人才身上的时候，人会有压力，也会有动力。欲戴桂冠，必承其重，想要在职场中快速成长，职场人要对压力和动力有更大的接受度和掌控度。

2017年，我在从里昂去格勒诺布尔的路上遇到一个30多岁的中国人。他高中毕业后被保送到浙江大学，一路读到硕士，以管理培训生的身份加入一家电信设备供应公司，在深圳工作了2年。他所在的公司是华为的供应商，他需要跟着华为国际化的脚步到世界各地出差。在那7年中，借着为客户提供现场支持的机会，他走遍了欧洲各国，真正过上了“夏天到法国看太阳花，冬天到中美洲取暖”的全球飞人的生活。

他刚开始过全球飞人的生活时非常有新鲜感。当很多同龄人还在做东南亚游玩的攻略的时候，他已经走过了五大洲十几国。他在每个国家停留1~2个星期，然后要么接着飞，要么回国休整。

公司为他提供了很好的培训机会。领导者经常找他谈心，他也常参加外部行业会议。人力资源部每年都邀请他参加公司的活动。他感到自己非常受公司青睐和重视。因此，当猎头和别的公司用高薪招揽他时，他也没有动过离开现在公司的念头。

这种情况并不罕见，虽然研究报告说85%的公司认为应当让人才们知道他们属于高潜力人才，以便更好地协调公司和他们之间的期望，但实际上，3家公司里只有1家会告诉人才：“嗨，听好了，你是一个高潜力人才。”

企业不告诉职场人其高潜力人才身份主要是为了避免职场人把未来的可能性当成必然性，避免期望落空给职场人带来失落感，当然也有公司文化和历史习惯等因素的影响。

因此，当职场人发现一年内公司领导者或人力资源部经常找他参加各种活动和评估，即使没有明示，职场人也应该意识到他的人才档案里

可能多了一个标签：继任候选人或高潜力人才。

职场人需要做的就是认真对待公司的培养，借助这种职业通道中的“高铁票”取得职业成功，同时回报公司。

避免自我“绑架”和“绑架”他人

感觉自己比较重要，甚至比较“得宠”时，有的人免不了洋洋得意、举止轻慢，从而引起周围人不必要的嫉妒，给自己塑造了自负的形象。

有的人谈薪酬时不留余地，锱铢必较，最终待遇是高了一点点，但破坏了自己在领导者和人力资源部心中的形象，给他们留下“只认钱，不认人”的印象。

日常工作中，有不少事会让领导者和人力资源部感到烦恼，其中一件就是被高潜力人才“绑架”。可“绑架”具体指什么呢？

甲说：“我做这份工作一年半了，我掌握了所有要点，在工作中也做出了巨大的贡献，现在我做腻了，想换个岗位。如果我去做某某的工作，我能做得很好！”

乙说：“让我就任这个岗位是应该的，我的工资至少应该涨30%~40%，否则就不公平。”

丁说：“别的公司向我承诺了一个很好的职位，既然公司对我不好，那我就另觅他处了。”

他们的言下之意是说，“如果薪资、职位让我不满意，我就不做这份工作了”。这种尴尬的情形并不罕见。

从管理者的角度来看，出现这样的言论主要有以下几个原因。

第一，人才筛选的入口出了问题。

企业里人才筛选的主要方法包括人才盘点、经理提名、潜力测评等，其中最常用的方法是评估中心（Accessment Center，AC）。在此过

程中，候选人将参与模拟的工作情景，领导者和人力资源部以独立或团队工作的形式，通过多种测评技术和方法，观察和分析候选人在此过程中的行为、心理、表现以及能力等。有时候，评估中心给出的报告不一定能被人才或人才的经理完全接受。有时，经理会质疑人才在压力环境下的表现和平时的表现差距甚远。对此，应对方式有两条：一是强中自有强中手，相马不如赛马。对于100米跑步用时16秒，很多人都做得到，但100米用时11秒、10秒，没几个人能做到，而能做到的那几个就是最大的人才；二是不能随时经受压力的人不是人才。经营企业要面临各种压力，如果连评估中心这点压力都承受不住，当上总监、副总经理后，面对更大的挑战时该怎么办？

第二，人才发展计划不合实际。

制订个人发展计划时应当充分考虑人才的优势和不足，使人才能够继续发挥优势、有步骤地弥补短板。个人发展计划包括从工作中学习、向他人学习和正式培训。在个人发展计划实施的过程中，有一个环节经常被领导者、人力资源部和人才忽略，那就是从知识到能力、从知道到会做、从会做到做好的转变过程。

中国经济的飞速发展带来了极大的人才缺口。统计数据表明，普通员工工作3年左右可以升为主管，工作6～7年可升为经理或更高级别的负责人，工作9～10年可升为总监，工作15年之后可升为高管，如副总裁、总经理等。

也许会有人说，在中国蓬勃发展的互联网行业，人才成长哪里需要那么长时间？对，“互联网+”人才构成了我国强大的人才队伍。时代造就英雄，英雄定义时代，行业的发展使具备相关经验的人才在短时间内得到爆发式的增长。借大势的人才，总要在风吹过后回到地面，这就需要他们规划职业通道的下一步，遵循获取知识和技能的规律，挤出泡沫，再辟新路。

第三，人才对薪酬激励存在误解。

高潜力人才经常会觉得委屈，他们认为自己干了比别人多的活儿，加了比别人多的班，怎么工资没比别人多多少？

或许你并不知道，大部分领导者和人力资源部的人按照75分位取市场数据作为给高潜力人才设定工资标准时的参照。所谓75分位，就是假设市场上有100个人从事与你相同的工作，你的薪资比这100个人中的75个人的薪资都要高，这是企业针对高潜力人才待遇的倾斜政策。

高潜力人才通常还能享受其他待遇，如期权、留任奖金，以及其他不是用钱来衡量的激励措施，如经常与高管互动的机会、高频的曝光机会、各种表扬和鼓励、优秀的简历、极高自我成就感和满足感，等等。因此，高潜力人才势必会得到公司同类职位、类似年龄层中最高一级的薪酬。

人才要理解，为了培养你，上司才会把一个重要的、你尚不能完全胜任的岗位交给你。因此，先去证明你能胜任这个岗位，再去和该岗位上的资深人士相比。

职场人要善用继任候选人优势和高潜力人才计划，与此同时，职场人需要注意以下几点。

（1）跟从事人力资源业务的同事、朋友交流自己关于职业通道的想法，征求他们对你职业发展的建议。

（2）保持谦虚的态度。

（3）把握能够展现自己优势的“高光时刻”。

（4）内部升职时，不要频繁地跟领导者和人力资源部谈薪酬问题。

（5）如果原来很重视你的领导者最近突然不重视你了，这是危险的信号，你应该反思原因，对症下药。

没有金刚钻，也揽瓷器活

当代职场人需要树立一个观念：没有金刚钻，也揽瓷器活。

在激活个体、赋能个体、知识付费、知识资本化、企业平台化的时代，知识和技能更新换代的速度之快前所未见。

新时代职场人最需要具备的能力之一就是学习能力。然而，一个人无论有多强的学习能力，也不可能掌握世界上所有的知识和技能。那么，在日新月异的职场，我们该怎么办呢？我们如何判断自己能否胜任某个岗位呢？

我们需要对岗位的核心任职要求和自己的整体能力有清醒的认识。明白这一点后，我们会发现职场中的人岗匹配主要有以下3种情况。

高职低配

人岗适配

低职高配

需要说明的是，以上3种情况是职场人就知识、能力与岗位的匹配度进行评估后做出的评价，这在人力资源领域被称为“人岗匹配度”评估。职场人的自我评估和公司评估结合在一起，共同组成了该职场人的职场形象。

下面，我分别就人岗匹配的3种情况做一些说明。

1.高职低配

在这种情况下，个人的整体能力还不能满足该岗位的核心任职要求。

以下几种情形容易造成高职低配的问题：公司小，成本管控紧，无法负担能力强的员工的薪酬；上级离职，下属一直都表现优秀，领导者想给下属一个表现机会；领导者任命其亲戚或亲信就任某一职位；某人业务能力不强，但沟通协调能力超强，领导者认为他后一种能力可以弥补前一种能力的不足……

个人能力不足以胜任某个岗位时，职场人可从以下几个角度入手来改变当前局面。

（1）稳住阵脚，寻找领导者的支持。

领导者敢破格任命，个人就要敢迎难而上。领导者破格任命自然有他的理由。

被提拔者可以跟领导者好好谈谈以下3个问题。

①领导者看中了你的哪些特质？

②领导者的近期期待、中期期待是什么，他对此做出了什么样的承诺？

③领导者能提供哪些支持？

（2）迎难而上，完成核心业务。

每个岗位都有最核心的工作内容、任务和评价标准。比如招聘主管要及时招到符合公司要求的员工，财务主管要提供及时准确的财务分析报告，项目经理要随时掌握项目进展，大区销售总监要按时完成销售额、利润、市场开发目标。

无论之前领导者多么重视你，如果你完不成核心业务，他对你的重视是不会长久的。因此，你需要充分发挥主观能动性，努力完成核心业务，不让领导者失望。

（3）发挥优势，稳住频繁合作的价值链相关方。

既然你的某些优势得到了领导者的赏识，那么你就要理清并发挥这些优势。

比如沟通协调能力强的生产车间主管可以和采购物料的部门直接讨论采购周期和成本；可以和人力资源部讨论如何在当前劳动力短缺的形势下留住优秀操作工并进一步扩展招聘渠道；可以和销售部门讨论如何优化关键客户供货方案和忠实客户鼓励方案。

在公司里，你工作价值链上的各方都是你的相关方。你要发挥自身优势，与价值链相关方建立友好的合作关系。

（4）勤学苦练，弥补知识缺口，淬炼技能。

我们都了解“木桶理论”。如果自己某一块“技能木板”非常短，长此以往，工作成果一定会受到影响。所以，抓紧时间弥补知识和技能的短板是最长效的做法。

当然，你也可以找一个能够充分弥补你“技能短板”的人来协助你工作，一边授权、鼓励对方发挥优势，一边向他学习，提升自己，这是一个弥补你知识和技能短板的短效做法。要做到这点，你必须虚怀若谷，市场和公司内部也要有你需要的人才，人才要愿意跟随你，同时，你应该采取相应的激励方法。

2.人岗适配

这种情况下，个人的整体能力满足该岗位的核心任职要求。

人岗适配的情况比较多见，它通常出现在这样的情形中：人员按照公司的考核和评价体系进行了内部升职或岗位调整；个人应聘时经过了多方评价和测试，评估结果完全合格等。这是人岗匹配比较理想的情形，个人能力在线，工作成果可控。

职场中有一个很有趣的现象。很多研究表明，男性和女性对自己的能力与岗位要求的匹配度的感觉和评价明显不同，大多数男性觉得自己的能力满足了60%的岗位要求时，就会举手示意“我可以”。

与此相反，大多数女性只有觉得自己的能力100%满足岗位要求时，才会举手示意“我应该可以”。男性和女性的主观感觉如此不同，这明显阻碍了女性的职业通道发展。

当人岗匹配时，人们会认为“公司和我都做了对的选择”。这里介绍一个可用于评价核心任职要求和个人整体能力之间匹配度的简单的方法（见表2-3）。

表2-3 个人核心任职要求评估表

序号	核心任职要求	权重	个人自评水准（个人能力是否满足核心任职要求）				
			1分 不满足	2分 不太满足	3分 满足	4分 超出	5分 明显超出
1							
2							
3							
4							
总评		100%					

3.低职高配

在这种情况下，个人整体能力明显超出岗位的核心任职要求。

出现低职高配的常见情形包括：个人在行业下行期找不到更理想的工作；个人主动选择，让自己能在轻松完成工作后有更多的时间享受生活；个人能力无法施展，没有做出突出成绩；领导者不相信个人可以承担更重要的工作；个别上级偏心或打击报复；信息不对称造成的无心错配；临近退休的资深人士“退居二线”，让位给年轻人等。

面对低职高配的情形时，我们应先分析这一问题是主观原因造成的，还是客观原因造成的。

当以客观原因为主时，我们要尝试改变客观原因；当以主观原因为主时，我们要明白个人能力不足对职业通道和个人、家庭的影响，然后采取行动提升个人能力。

整体经济形势严峻时，个人无论使出多大的力气，往往会事倍功半。在这种情况下，暂时接受现实、渡过职场危机是理智的选择。等到形势好转，个人再寻找更合适的工作。

个人有能力但使不出来，或者上级打击报复，都属于客观原因，这也是很棘手的情况。这时需要考虑以下3个问题。

（1）你和上级之间是否存在信息不对称的问题，有什么办法可以解决？

（2）这些问题对个人职业通道的影响会持续多久？
（3）有没有其他的选择，如内部调岗？

如果答案都不乐观，那么你可以考虑跳槽。

个人主动要求从事明显低于个人能力的工作并不罕见。不少处于备孕期、怀孕期或哺乳期的女性员工会根据自身条件主动或在家人的动员下减少工作，这种状态会持续到孩子出生后的一段时间。我称其为女性职业通道中的“港湾”（Harbor），此时职业发展让位于家庭规划。

对于在职业通道上有强烈追求的女性，做出上述让位选择并不容易。社会和企业应该为这类女性重返重要岗位提供支持，帮助她们重新扬起职业通道之帆。

对于个别不知进取、自我放弃，又只会寻找客观原因的女性，我感到很惋惜。

企业内部的能力提升法则

能力与意愿

在职场中打拼，个人能力很重要。该做的事情不会做，该完成的工作完不成，这样的人走到哪里都不会受欢迎。在一场针对企业家和管理者的股权激励培训中，学员们就“挑选员工时，能力和意愿哪个更重要”展开了辩论。正反双方都提出了充分的理由，激情昂扬地阐述自己的观点。

我个人认为，在给定岗位要求、任务完成时间和交付标准的前提下，能力重要；若不仅给定了岗位要求，还提供了充足的时间和资源，交付标准也随要求变化，则意愿更重要。

用人单位首先会对应聘者的能力进行预评估。一个不具备机械工程专业知识的学生不大可能得到机械工程师的录用通知，一个不会编程的文学专业优秀毕业生也接不到软件开发工程师的入职邀约。职场中的能力是做好工作的“硬件”基础，而态度是“软件”基础。某个导演曾在一个颁奖典礼上说：“做一名优秀演员，除了要有专业能力，还要有认真的态度。”一个人即使再想演戏，态度再好，没有专业的表演能力是万万不行的。每行每业都是这样。

培训与学习的能力提升法则

能力是职场中的高频词，“这个人能力特强”“那个人能力好差”这样的评价经常出现在我们日常生活中。

一个人如果不持续学习和实践，那么他掌握的知识、具备的能力会不断打折，因此，提升能力不是“要不要学”的问题，而是“怎么学”的问题。

关于怎么学，有一个描述培训与学习的“70-20-10”法则可以拿来参考（见图2-5）。

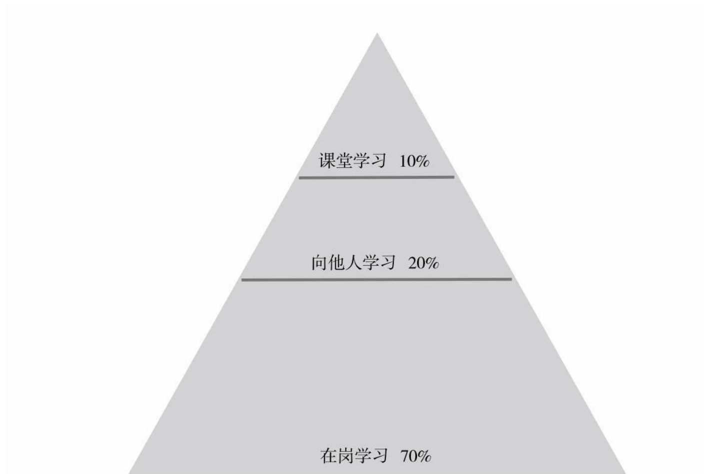


图2-5 持续学习的“70-20-10”法则

职场中的学习大部分是在岗学习，其次是向他人学习，包括向同事、导师、教练、专家等人学习，最后才是课堂学习。这个法则改变了很多职场新人对学习的认知，因为在很多人眼中，只有课堂学习才是培训和学习。

一些人对“在岗学习”的印象有以下几种：领导者变着法子让人加班干活，还不给钱；人手不够，把工作当培训；公司不重视培训，用“在岗学习”这几个字来敷衍塞责。

一些人对“向他人学习”的印象还停留在找导师和教练上。如果公司没有配备正式的导师或教练，他们就不知道从哪里着手学习；如果配备了导师和教练，他们会想：“导师看上去很忙的样子，他有时间会来找我的吧，我等着。”真的到了要请教导师和教练的环节，有的人心里又想：“最好他能直接告诉我答案，我马上就能拿来用。”还有人会

说：“导师水平确实高，不过一两个月谈一次，能有多大的效果啊。”

我进行人才谈话的时候，几乎每次都会问对方上一次参加培训学习是什么时候，如果对方说“我过去一年没有接受什么专门的培训”，我就知道他大概依然把课堂学习视为培训学习的唯一途径，他需要转变对于培训学习的看法。

如果对方说：“我过去一年受到了很好的一对一辅导。我在遇到困难时可以向其他人寻求咨询和帮助。并且，通过参与以前没有参与过的项目，我得到了不错的锻炼。”这时，我知道他已经懂得了职场学习的真谛。

下面介绍几种主要的“在岗学习”方式。

参与新项目 参与或领导一个新项目是增长知识、提升技能和拓展视野的好机会。它和轮岗不同，参与新项目所用的时间通常不超过工作时间的20%。当然，这里的时间划分只是作为参考，具体还得看每个项目的实际情况。

轮岗 员工在一个岗位工作一段时间以后，可能被调到另外一个岗位，这样能够避免长期从事一项工作导致的职业停滞、创造力减退等问题，帮助企业培养复合型人才。

短期调派 为了拓展业务和市场，企业将人才短期派驻到新开发业务的地区，派驻时间短则月余，长则几个月到一年。待当地与业务、运营、客户、人员有关的工作走上正轨之后，企业再把人才调回原来的工作岗位。

加入虚拟团队 它是指不同地域、领域、部门，甚至不同企业的人，通过远程交流技术就同一个项目展开合作。虚拟团队模式是一种新型的工作形态。人们在虚拟团队中进行跨界合作，获得在传统团队中难以获得的新鲜经验、竞争优势、宽广视野。

再介绍几种主要的“向他人学习”的途径。

向导师学习 如今，企业里的导师制度是由经验丰富的资深人士辅导经验欠佳、有发展潜力的人才，教人才在公司里为人处世、解决问题，并给人才介绍相关领域的人士等。导师无须外部认证，由企业内部选拔认证即可。具有正式辅导流程和管理跟进要求的导师计划是企业发展内部人员的重要手段。导师计划是企业给予被辅导者的一份珍贵的礼物。导师计划一般历时1年左右。通常来说，导师计划规定，双方交谈内容的细节必须保密。

和一些外部咨询顾问服务最大的不同是，在导师制度中，双方有明确的契约，其中规定了辅导的次数、目的、结束的时间等。

向教练学习 20世纪70年代，教练一职开始出现，教练的核心目标是发展与客户的伙伴关系，在这种关系中，教练通过激发思考和创造力的过程，激励客户最大化地挖掘个人潜能。成功的教练能激发教练对象内心的觉察力和潜能。教练的工作通常以6~12次为一个周期。教练计划中也有对交谈内容保密的要求。

有专门的国际认证机构对职业教练的水平进行认证，其中国际教练联合会（ICF）和国际教练协会（IAC）最为出名。有的公司也会对使用教练技术辅导员工的兼职教练进行内部认证。

有些做过公司高管的人也会转行做教练，他们凭借丰富的经验为人才提供教练兼导师服务。

向专家学习 这里的专家特指在某一专业领域具备深厚的知识和丰富的经验的人员，其专业水平得到了公司的一致认可，并体现在岗位设置、个人头衔和实际工作中。

从工程技术、制造运营、供应链到市场营销、财务分析、人力资源、法律，各领域都有专家。对职场人来说，得到专家对特定问题的洞察和意见能有效地节约获取信息的时间，做出更好的决策。

专家主要有两种。一是公司内部的高职级人员，最常见的是职能专家中心（Center of Excellence，COE）的负责人和资深员工、某技术领域带头人、科学家、资深研发及应用工程师等。二是公司外部专业领域的研究机构人员、行业组织关键意见领袖（Key Opinion Leader，KOL）等。

职业通道之光

1.设置职业通道时间轴。一般以22岁大学毕业为起点，每3~4年为1个周期，一直到61岁前后。

2.找到职业发展和工作收益之间的最大公约数。职场新人要做4个选择，一是地点，二是企业类型，三是收益水平，四是容错性。

3.思考5件事。第一，想想哪些事情会让你兴奋，甚至上瘾；第二，如果令自己兴奋的事情太多，则研究一下自己擅长什么；第三，了解世界上到底有哪些职业；第四，做实习或者兼职；第五，做初步的职业通道设计。

4.锻炼“面试力”，在面试中体现自己的真实水平和实力。

5.了解和建立个人的人际关系，为职场发展提供助力。人际关系包括家庭成员、亲戚朋友、熟人、点头之交、陌生人。

6.在“试用期”和“生存、淘汰期”，职场人更加需要蹲踞式起跑的技能。

7.掌握“70–20–10”法则：在岗学习–向他人学习–课堂学习。职场人可通过以下方式学习，提升个人能力：参与新项目、轮岗、短期调派、加入虚拟团队，向导师、教练、专家学习。

---

[1]瑞·达利欧. 原则[M]. 刘波，綦相，译。北京：中信出版社，2018.

[2]58英才研究院著．2018中华英才网第十六届中国大学生最佳雇主调研综合报告[R]. 2018.

[3]指在国内或国际市场上占据绝大部分份额，但社会知名度很低的中小企业。——编者注

[4]Fei H T.,Fei X.,Hamilton G G.,Zheng W. *From the Soil: The Foundations of Chinese Society*[M].University of California Press,1992.

[5]柏培文．就业选择、职业流动与职业成功——基于高校毕业生职业调查的研究[J]. 工商管理，2010.

[6]SAP,System Applications and Products的简称，企业管理系列软件。——编者注

[7]顶层设计指自上而下的最高组织结构设计和最高管理层人员安排。

第三章 升腾战略

小时候，我们通过各种富有创意的游戏来了解世界。大大小小的游戏锻炼了我们的想象力、感受力、动手能力。在职业通道第二阶段——升腾期，我们需要发挥上能力。升腾期需要职场人攻坚，没有攻坚，就无法登顶。职场竞争越激烈，个人越要懂得发力和整合自身优势的方法论。懂得策略，才能升腾。

职业通道的第三阶段为升腾期。升是“升起”，腾是“腾跃”。对大部分职场人士来讲，升腾期一般发生于28~42岁之间，它是职业通道发展的关键阶段。职场人如果在这段时间原地踏步，则后期追赶的难度相当大。再次提醒，如果你是在硕士或博士毕业后才参加的工作，那么你的职业通道开始的时间也需要往后顺延。

升腾期是职场人最容易做出成绩的一个阶段。对职场人来说，只要不算太笨，则无论是在职位上、薪水上、人力资本上，还是社会资本上，此阶段取得的成绩与25岁时相比，都会有所突破。

从起步到腾飞这一阶段，在S曲线上反映为中间的蛇形弯曲部分，这段曲线连接着起步期和转型期。不经历风雨，怎么见彩虹？没有人可以一步登天，想要升腾转型，必定要攀爬和努力。

这是一个“硬核”阶段，处于此阶段的职场人再也不能仅凭冲劲和运气“走一步、看一步”。此时的职场人应该对自己的资源，所处的环境有了切身的体会和详细的了解，并据此设计好了自己的职场战略，职场人此时要看清大势，脚踏实地，进退有度，实现职场升腾。

在升腾阶段，职场人应审时度势，把握企业内外部机遇。只要在起步阶段踏实肯干，提升知识和技能，到了起步阶段末尾，就会面临升职机会，比如，从普通员工升为专业人员，从“单干户”升为手下带“兵”的小团队主管。

职场人才辈出，如果职场人没有掌握在升腾期向前发展的诀窍，从而失去先机，那就太可惜了。我20多岁的时候，没有遇到经验丰富的前辈帮我解答职业通道发展过程中的困惑，全凭个人兴趣和能力闯世界。所以，我希望本章介绍的规律，能够为你的职场升腾之路提供一盏明灯（见图3-1）。

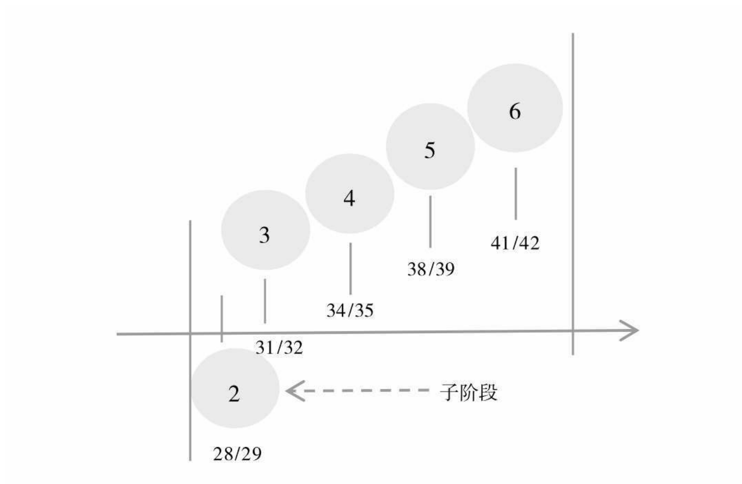


图3-1 职业通道第二阶段

在第二阶段，职场人关键要做到两点：一是必须学会发力、借势，实现跨越式发展；二是必须学会整合，整合是指整合自身优势，意味着有“舍”有“得”。身处第二阶段的职场人，要么跳高，要么跳远。

内部提拔和外部空降

内部提拔

正所谓“做生不如做熟”，对职场人来说，内部晋升比外部跳槽更容易，也更安全，但要想获得内部提拔，你自己需要适应，他人需要对你进行观察。

你需要调整心态、视角、行为，以适应新环境。他人包括领导者、其他部门主管和员工、客户、供应商等利益相关方，他们会通过对你的观察来判断你这个人好不好、能干不能干。

公司内部提拔的新主管面临的最大挑战是要打破“彼得定律”。彼得定律指的是在一个等级制度中，每个员工趋向于上升到他所不能胜任的地位。说得直接一点就是，优秀员工升为主管后，原来的成功经验无法运用到新工作中，优秀的员工不能成长为优秀的主管。而当员工晋升到一个他无法胜任的位置时，他的晋升之路便宣告结束了。

很多优秀的员工晋升为主管后，最难做好的工作就是管理团队、激励他人。

从建立团队、营造工作氛围、安排工作，到绩效考评、人员发展、奖金分配、工资调整，以及不断激励员工等工作，都要求新主管具备相关知识和能力，很多新主管被管理任务和领导职责折腾得焦头烂额，花了很多时间和精力，却看不见效果，即使产生了一定的效果，但因此耽误了自己提升业务能力，从而选择放弃做团队主管。

有个生物技术专业的硕士毕业生，不到30岁就被提升为主管，管理10多名技术工程师。半年后，他心里发慌，觉得自己花费了太多时间跟

员工谈心、激励员工，但收效甚微，还不如做一个技术专家，全心全意进行生物技术研发，这样成就感更强。

职场人在面对管理团队和激励他人的工作时，重要的是做好以下几件事：学习基础知识、刻意练习技能、寻找顾问切磋、平时多加反思。公司内外部一般都有相关培训，职场人应多向上级和人力资源部门咨询，了解公司今年新增了哪些培训项目。随着网络学习热潮的兴起，很多针对职场技能提升的付费或免费的在线课程出现，大家可以根据个人需求有的放矢地报名学习。

2002年，我在写一封英文邮件时，因为着急和粗心，犯了重大的拼写错误，现在，我每次发邮件之前必须使用“拼写检查”这项功能。

一位喜欢反思的销售主管在给下属定指标时，会根据下属的工作进展给出有用的建议。一位喜欢反思的采购主管发现间接物料采购时多次出现单个供应商，他会思考下属是不是没有和内部客户进行充分的沟通、是不是不熟悉相关业务，或者是不是因为内部客户过于强势。一位喜欢反思的财务主管会根据最新财会规定及时调整内部财务流程，在新流程启用后及时通知相关人员，并开展培训答疑。

懂得反思的主管能把时间和经验的价值发挥到极致，这样，开展工作时就能达到事半功倍的效果。

尽管内部提拔的新主管要面临一些挑战，但总体来说，内部提拔的安全系数更高。

外部空降

新主管提着精心挑选的公文包，穿着一身新行头，迈进新公司的大门，意气风发，想要干出一番业绩。新官上任三把火，怎么做才能风风光光地履行职责、继而让人刮目相看？如何避免在陌生的环境中忙中出

错，甚至被扫地出门？

所有被企业高薪聘请的“外部空降兵”都要清醒地意识到，你迈入的新场地绝不是一片坦途，但你面对的恰恰是你发展自己、实现升腾的最好机会！

关于“外部空降兵”如何开展工作，其实是有章可循的。结合《新领导的100天行动计划》[1]中提及的方法，我认为，“空降兵”面对新人、新环境、新任务时，可以从以下3个角度入手开展工作。

1.竖旗子。

新主管上任的前几个月，用“忙得焦头烂额”来形容一点儿也不为过。对于那些充满正能量的新主管，我们甚至可以用“忙得热火朝天”来形容。

然而，无论多忙，新主管都必须挤出时间思考三把火要怎么烧，也就是拎方向、划重点、建团队。

拎方向——回顾使命：我们为什么聚在一起？我们想变成什么样？

划重点——我们要在一年内达成什么目标？之后的两到三年，我们又要达成什么目标？

建团队——我们在文化、人才、态度、能力、团队合作方面需要采取什么方法？

建团队得先了解团队，只有了解了团队，才能与他们建立初步的信任。对于核心成员，新主管应开诚布公地与他们进行一对一的谈话。

某位新任总经理，在履新的前两个月里，约谈了50位经理及骨干员工，约谈人数远远超过他直接下属的数量。有人问他为何要兴师动众约谈这么多人。他的回答是：“员工看我很新鲜，我看员工也很新鲜。借着这股新鲜劲儿，我能快速破冰、了解信息、取得信任。一定要用好这

个难得的时间窗口。”

新主管与团队成员讨论上述3方面问题时，不要先入为主地把所有答案抛出来，先倾听、再发言，这样做往往能取得更好的效果。

2.设立关键节点，带领团队有效运转。

有了关键节点，团队就有了可执行的行动计划。简而言之，要明确决策权、问责制、人员安排、信息流与合作等事项。

在推进工作的过程中，初始计划可能需要不断修改和调整，但是前进的方向不会变。

新主管会议多，因此，开好会议对开展工作很重要。怎么开好会呢？可以参考以下4个步骤：

（1）会议前，将行业最新动态发给与会人员；

（2）会议中，先分享成果、进展，提出需要他人提供帮助的问题；

（3）进入讨论阶段时，先停下来，明确各个议题的轻重缓急后再讨论；

（4）会议结束时，形成决议。

3.取得早期胜利，树立信心。

早期胜利不仅能增强新主管的威信，还能让团队信心大增。新主管可以从自己的工作清单中选择一两项能带来早期胜利的事项加以落实，它们可能是：

领导者愿意讨论的事；

你能够实现的事；

能够让你成为榜样的事；

没有你就无法实现的事。

能带来早期胜利的事项的特点不在于大，而在于早，比如大型项目是不可能在短时间内完成的，所以不适合在上任之初就开始推进。

如果新主管能充分发挥领导才能，那么他不仅能在上任初期就崭露锋芒，还能为自己在企业的长期发展奠定良好的基础。

诗人马尼利乌斯说过，结局系于开端。中国谚语说，好的开始是成功的一半。我根据多年的工作经验、职场观察，以及与年轻有为的职场人和高级管理者的交流，总结出6条可应用于职业通道升腾阶段的成功经验。

在阅读这6条经验之前，请记住一个前提：做好目前的工作。

当然，仅仅做好目前的工作是不够的。如果你以为自己做好了工作，好机会就会来找你，那你就错了。这样做相当于让别人来决定你的职业道路，其实，掌握主动权才是成功升腾的关键。

经验一 优势：人力优先是硬核

作为一个职场人，你有没有被某个同事或陌生人的教育背景、工作经验、个人能力、素养所折服，发出“哇哦”的叹服声？

有位朋友告诉我，当听到某面试者是名校毕业生的时候，她都会不由自主地在心里给他加分，自动把对方归入高智商、学习能力超强的学霸范畴。而当某个名校毕业生在工作中有件事情没有做好时，她又会自动帮他找客观原因。

这是一种典型的“光环效应”，我们都知道这么做不可取，但又不可避免地犯这类错误。

良好的教育背景是一项优势，当这项优势被放大时，它会像标签一样，伴随此人职业生涯的始末。

人力资本的优势不是独立存在的，它的影响由点及面、由少及多地蔓延开来。良好的教育背景能给人带来更多、更好的平台和工作机会，继而带来丰富的资源、职场历练，超强个体就这样一步步形成了。

在世界500强企业中一路顺风顺水的陆风、从微软到创新工场的李开复、从百安居到阿里再到成为投资人的卫哲，他们都是对职场超强个体的最佳诠释。

企业的竞争策略有3种：总成本领先战略、差异化战略（又称别具一格战略）以及集中化战略。从人力资本的角度分析，个人的职业通道战略也可分为3种。

第一，个人的总成本领先战略。总成本领先不是说总成本的数字最低，而是单价低、性价比高、可持续。从企业的角度来看，这种战略会给人一种放心、划算的感觉。对此，更明确的说法是：你能花费更少的成本，为企业提供更多的贡献、带来更少的风险。职场中总成本领先战略发挥着很大的作用。

第二，个人的差异化或别具一格战略。它是指个人优势最大化，并将其转化为个人在职场中的价值。这个优势具有高壁垒、难模仿、阶段性强的特点，能在短期内给拥有者带来超值的利益，很值得推崇。但是，差异化优势很可能随着时间的推移和供需关系的调整变得平常化，职场达人可能变成普通人才。这时，需启动职业通道S曲线的新一轮升腾。

第三，个人的集中化战略。这一战略指的是深耕某领域、行业、职能，成为“专家”。集中化战略和差异化战略的区别是：差异化战略更多源自“天赋才华”，壁垒更高、更难模仿，单点突破后可以取得巨大收益；集中化战略更侧重于“耕耘努力”，壁垒稍低，可以通过经验和悟性取得实质性突破。而实行总成本领先战略的个人，如人才中的老黄牛。

对职场人来说，持续打造两到三点突出的个人人力资本是一个不错的选择。在哪里努力，就会在哪里收获。

我们来看一下王先生的集中化战略——不跳槽。

王先生在一家500强企业工作了20多年，从一线销售做到了中国区首席执行官和全球层级高管。

他加入时，这家企业刚进入中国市场不久，他的员工号排在前200位。现在，企业在中国市场的业务水平稳步提升，员工早就突破了几千人。

他说：“我一直很注重用业绩说话。无论上一年多么成功，我都会在新一年设定新目标，让过往的业绩归零，绝不躺在功劳簿上吃老本。我也从来不觉得因为我在公司工作多年，对公司很忠诚，公司就欠我什么。公司给我支付工资，给我培训和发展的机会，我觉得很公平。”

当谈到这么多年是否想过离开公司时，他笑了笑，说：“其实这些年以来，尤其是我做到区域总经理的时候，猎头和竞争对手公司经常联系我，许以‘高官厚禄’，也有朋友拉我一起做生意。说实话，我不是没有动心过，尤其是在区域总经理的位置上做到第5年的时候，这种感觉更加强烈。但是，职位和高薪带来的心动只是暂时的，我对自己的优势有非常清醒的认识。

“首先，我知道钱永远是挣不够的。其次，我的个性稳重，喜欢先思考、再行动，和同级别的经理人相比，我看上去没有其他人动作那么快、有冲劲。到了陌生的环境里，我觉得新公司没有耐心让我按照自己

的节奏推进工作，到时候就很尴尬了。最后，我在公司积累了十几年的口碑，构建了良好的同事关系，营造了良好的团队氛围，我不舍得放下。想在新公司重新建立这些，很麻烦。我在现在的公司的职业潜力还没有挖掘完，我还可以尝试其他岗位，这里依然吸引我。”

从王先生的事例中，我总结出以下4点集中化战略的经验。

（1）持续归零，每年设定新目标，不断挑战自己。

（2）认清自己的特点和优势，不盲目攀比。

（3）持续学习，不落后于时代。

（4）与公司共同发展，创造成果，等待时机，抓住机会。

相比王先生在一个行业深耕，李先生则选择在一个专业深耕。

李先生财务专业出身，拥有硕士学位。毕业后，他进入一家合资企业的下属分公司担任财务专员，在工作中积累了一些总账经验。3年后，他按照惯例升为高级财务专员。此时，他感到一直待在分公司会限制其职业发展，于是申请以平级调动的方式调往总部。在总部做了2年后，他的视野得到极大拓展。

总部人才济济，有很多水平像他一样的人。于是，他决定积极寻找外部的工作机会。在面试财务主管职位的过程中，他凭借扎实的一线经验和宽广的视野得到新公司的赏识，顺利拿到录用通知。3年后，他成为新公司的财务经理，主管整个公司的财务分析业务，直接向首席财务官汇报工作。又过了2年，他升任高级财务经理，掌管财务运营中心，负责财务分析工作。

近几年，民营企业发展迅猛，外企人才开始向民企流动。李先生审视自身所处的形势，看到自己离首席财务官的位置还有相当大的距离。他分析了几任首席财务官的背景，发现他们无一不是一流名校毕业、有国外留学背景、总部轮岗镀金、英语好似母语，他的条件达不到那个层次。但是，同等规模的民企却能够为本地人才提供更好的发展机会。

于是，李先生开始关注民企的工作机会，并在猎头的帮助下加入一家中型民企担任财务总监，开始了新的职业征程。他在这家企业顺利度过了第1年的咬牙奋斗期，第2年的快速升级期，现在，他除了做财务管理，还在做投融资。看着他忙碌又充满干劲的生活，我由衷感叹：“真为你感到高兴，你一定要注意身体。”

李先生坚持将财务专业作为核心的职业发展通道，他的一切努力都围绕着精通企业财务和金融展开。当看到本公司没有适合自己的机会时，他一边做好本职工作，一边寻找外部机会。

职场人获取职场成功的具体路径是不同的，但以下几点经验是共通

的。

（1）识别自己的人力资本优势，顺势而为。

（2）做职场选择时，选择那个能让你的优势得到更充分发挥的机会。

（3）35岁以前，弥补明显的个人人力资本劣势很重要；35岁以后，发挥个人人力资本优势更重要。

（4）有明显弱点的人不会得到提升。

经验二 权变：目标并非从一而终

中欧国际工商学院的陈威如教授在他的演讲中多次提到，企业的战略要“看10年，做1年”，要能够看到5年、10年后的局势，从而细致地思考眼前这一年要做什么。

制定个人职场战略也有类似之处，没有长远的眼光、深思熟虑的计划和务实的行动，职场人的发展就如同“池塘里的一片叶子——飘到哪里算哪里”。职场发展目标是在升腾期取得成功必不可少的一部分。同时我想强调的是，目标并非一成不变的。

我现在在一家大公司做人力资源领导工作，在不少人眼里，我算是小有成就。我的自评是“我对自己的职业发展是满意的，我发自内心地热爱这个职业”。以下是我不断变化的职业发展计划。

从儿时的戏言开始吧，受图书馆藏书和美国“挑战者号”新闻的影响，我随口说想当女飞行员。上初中后，在得知自己的视力和体力不符合女飞行员的选拔要求之后，我眯了眯眼睛，跟自己说“算了”。

上大学时，我的理想是当一名优秀的翻译官，将语言和文学结合到一起。

毕业后我回到南方工作。在工作之余，兴趣使然，我开始翻译国外短篇小说，第一次给《环球》杂志投稿就成功了，第一篇译作名为《我的朋友幸运》，稿费是120元。收到稿费后，我请科里的同事吃了顿酸菜鱼火锅，那香气我至今都记得。那两年我挣了好几千元稿费，其间还得了两次全国韩素音青年翻译奖，随后为译林出版社翻译了3部英文小说，深刻体会到了翻译“大部头”图书时的痛苦和快乐。[2]

这时我面临的选择是继续在翻译的道路上深耕、读研读博，还是转换跑道。与老爸一番讨论后，我们一致认为，如果我继续深耕翻译，则应重回校园深造，并且翻译是一项更适合独处的事业，而我虽然“坐得

住”，但对“与人沟通”“达成结果”有着非常浓厚的兴趣。这时，法律和人力资源开始进入我的视野。

我到新华书店买了两大类书，一类是人力资源的相关书籍，一类是律师考试自学教材，我自学几个月后顺利通过了律考。

再往后，我的道路就比较清楚了：读法学硕士，进入人力资源部，开启了近20年人力资源管理的职业通道。

直到现在，我每年1月都会做本年的职业发展计划。以下是我在2018年年初制订的当年计划，年底时，我又对工作进行了总体评估。请注意，这不是写给公司看的绩效管理计划，而是我的自我管理计划。

工作计划

完成部门内组织结构的阶段性审视和调整，确保效能进一步提升，人才得到轮岗和发展机会。

发挥去年从新项目中获得的人才管理和发展的优势，针对有巨大挑战的人力经营指标制定更加细致、更具创新性的改进方案。

更加熟悉和了解业务线上的主要产品和服务。

带领和辅导团队完成3个（含）对组织、人才和文化有益的新项目。

更多地与总部互动，促进互信。

辅导5名（含）高潜力、高水平人才。

在职业宽度、内部互信方面的能力稳步提升，继续在“不是以岗位权责服人，而是以素养服人”的路上修炼。

个人提升计划

完成法国格勒诺布尔大学工商管理博士的预答辩阶段论文，目标为“通过”。

完成国际教练联合会要求的PCC Marker[3]录音。

在股权激励方面，目前只知道执行总部的要求，还没有透彻理解背后的逻辑，需补上这一课，了解股权激励的更多应用场景。

如果中欧国际工商学院有新的在职学习短训课，腾出时间参加1次。

结识2个与我从事职业无关，但具备某些专业技能的朋友。

公益活动计划

组织3次职业公益活动，参加2次。

参加1次其他类别的公益活动。

家庭与健康计划

更多地关注爸爸妈妈的身体状况，说得出他们得的病。他们说话时多倾听，不插话。

每天或隔天跟女儿通过微信沟通，她在外求学，需疏导和鼓励，需有人与她谈心。

每周锻炼身体2次，每次40分钟。

体重和身材控制在自己满意的范围。

在年度计划里，我会写出与公司、个人、家庭、健康、公益有关的目标，我坚信，写下来的计划比只留在脑瓜里的计划更有可能实现。

计划只要被写下来，就可以被追踪。

职场人大张45岁以前的职业发展目标是成为大公司的区域IT总监或自己创业。

在500强公司工作十几年之后，因为组织结构调整，他拿了一笔赔偿金后离开了公司，并以此作为启动资金开始创业，做一款小型办公自动化软件。

2007年的创业环境没有现在这么好，加上小公司给不出高工资，那时也没有股权激励的概念，大张招不到也留不住优秀人才，公司发展艰难，大张的第一次创业梦很快破灭。

但大张在500强公司的光鲜履历和经验还是大有市场的。2011年，他通过猎头成功进入另外一家大公司，从南方区IT经理开始做起，沿着全国IT经理、总监的职业通道一路发展起来。因为他有成功实施企业资源计划系统（Enterprise Resource Planning，ERP）的经验，进入公司以后正好赶上公司将旧软件升级为SAP，所以他抓住了这个机会，使公司在1年半的时间里成功完成该项目。

2015年，他被任命为亚太区IT总监。任期内，他去了13个国家，见识了各地的风土人情，体验了文化多样性带来的惊喜和困惑，结交了数位跨国、跨年龄的好同事。目前，他刚离开这家公司，开始了第二次创业。

当我请他分享他的职业发展目标时，他想了一会儿，说：“大学毕业的时候，我的理想就是进入一家大公司，认识一帮聪明人，做IT相关的工作，使用最先进、最好的软件，喝咖啡豆研磨冲泡的咖啡，不喝速溶咖啡，哈哈，然后成为大型ERP软件实施的专家。我觉得这样的工作很厉害。如果用一个词来总结，我觉得是‘看世界’吧。

“虽然我的第一次创业以失败告终，但是我从中积累了宝贵的经验和教训。后来，我再一次在大公司里实现了从全国IT经理到亚太区IT总监的转变，感觉自己变成了一个具有国际思维、具备跨国管理经验的人。我对自己的发展很满意。现在，我再次努力创业，我的人生信条还是‘看世界’。”

职业发展目标不是一成不变的，但是有没有职业发展目标是立志者和随缘者之间的本质区别。

立志者先有目标，然后有路径，继而有行动，接着做调整；随缘者先做事，然后有发现，继而有目标，接着找路径。

在职业发展的不同阶段，职场人有时是随缘者，有时是立志者，有时一边随缘，一边立志。在生活压力较大的时候，最后一种情况更为常见。

在职业发展早期，个人兴趣多元，个人人力资本和社会资本都比较薄弱，随缘者和边随缘边立志者比较多；进入职业发展中期和稳定期后，立志者会取得更多主动优势；在职业发展末期，随缘者会产生更加幸福的心理感觉。

经验三 学习：三天不学就落后

大家都认可持续学习的重要性，也都在持续学习。从碎片化学习到集中时间看书，从看书到听书，从在岗学习、向他人学习到课堂学习，从学习书本知识到练习实际技能，从学习型组织的五项修炼到社会型组织的学习文化……学习的方法和路径已经被很多人讨论过，也被很多作者写过。

下面，我从三方面分享我的个人见解。

一是各职能的学习规律；二是创造力学习；三是复盘学习。

职场中衡量学习效果的标尺是：能够快速将知识转化为行动，创造成果。

先来看看企业里各职能的学习规律吧。

公司大致有以下几种职能。

- 研究与开发
- 生产与制造
- 销售与市场
- 客户服务
- 供应链与采购
- 公司财务
- 人力资源
- IT
- 质量管理
- 法律与合规
- 战略与并购

每项职能又分为数个“子职能”，如销售与市场、人力资源的细分职能如表3-1所示。

表3-1 销售与市场、人力资源细分职能

销售与市场	人力资源
市场策略	人才招募
新业务拓展	培训与学习
一线销售（农夫、猎手）	绩效管理
大客户销售	薪酬福利
区域或产品线销售管理	人力资源业务伙伴
招投标管理	组织与人才发展
销售培训	员工关系与员工服务
	人力资源信息系统
	并购中的人力资源

要成为某个职能部门的专业高手，需要撸起袖子做好两到三项子职能，至于其他子职能，也得做过或刻意学习过，这样你才有资格拍着胸脯说：“我几乎完全掌握了这类工作。”

这是一个在大类职能中持续学习的过程，相对容易实现，表现和成果可控，各个子职能之间存在天然的联系，从知识到技能的可迁移率高。

对于希望全面发展的高潜力职场人，可以在每个职能大类中做一段时间，如从运营到人力资源，从销售到财务分析等，然后大幅度横向跨越，这是职业发展的一条捷径。

有的职场人认为自己所在的企业规模不大，没有那么多职能，不需要调整岗位。的确，大公司的配置全，各个职能、子职能的划分相对更清楚，员工的职业路线图也清晰可见。小公司资源有限，一人多岗，职能交叉，总经理或者财务人员兼管人力资源的现象比较常见。但是，即使一人多岗，也要重点发展核心任职能力。

再来看创造力学习。根据领英的一项调查，现在的企业难以寻觅的软技能依次为创造力、说服力、协作力、适应能力、时间管理能力。[4]对于任何岗位来说，这都是非常重要的能力，也是机器无法替代的能力。麦肯锡的一项研究也表明，2035年，很多技能工作都将被人工智能取代，但各行各业对创造力的需求会极大地增加。

创造力是很多高级人才非常重要的特质，创造力体现在工作的各个

方面。

（1）用更简单和有效的路径来解决冗长又重复的企业管理问题。比如，设定成千上万人的业绩目标框架、找到一个能有效帮助所有员工树立“客户第一”思想的方法、敢于放弃“放之四海而皆准”的老方法并大胆采用新方法。

（2）用更领先于时代的商业思维范式为行业、区域、国家甚至全球树立标杆。比如，开创和搭建平台战略的新商业模式、共享空余资源的商业模式。

（3）用更有说服力和吸引力的表达激活、更新企业文化和价值主张。比如，高管用生动的语言阐释企业价值观、创始人用独特的个人语言把企业的使命灌输给员工和大众。

人不是等到成为高管后才开始有创造力的，创造力是在职场人的自我突破和组织培养中、在宽松的制度和重视创造力的氛围中得以激发和强化的。如果每天撞钟似的上下班，那么能够产生的创造力微乎其微。

我认识一位销售副总，他工作中的很多好点子都来自他在跑步机上锻炼时的突发奇想；一位企业传播副总喜欢把逛街时看到的各种妙言妙语记在手机备忘录或随身携带的笔记本上，过段时间拿出来浏览，新知旧闻凑一块儿，总能产生新点子。我也有这种随手记录的习惯，此外，我还喜欢在睡觉前深入思考困扰已久的问题，这样，我第二天起床时，常会有新的解题思路在脑海浮现。

培养创造力是职场人要持续做的功课。一个人的创造力来自对工作的观察和思考、敢于尝试用不同的方法去完成类似的事情、把知识付诸实践并在实践中证实或者证伪、不怕被人取笑、多反思、走出舒适区，以及眼观四路，耳听八方。

要挑战公司现有的规章制度体系，也需要创造力。一旦现有的规章制度体系有了漏洞，不再适应企业现阶段的发展需求，则个人的创造力将大有用武之地。

最后，我们看一下复盘学习。没有复盘习惯的职场人没前途。

什么叫复盘？在投资领域，复盘指在静态时再看一遍市场全貌，良

好的盘感是股票投资者的必备条件。在围棋比赛中，复盘是对弈结束后复演这局棋原先的走法，检查招法的优劣与得失。陈中在《复盘：对过去的事情做思维演练》中将复盘界定为：除总结所包含的动作外，它还对未发生的行为进行虚拟探究，探索其他行为的可能性和可行性，以找到新的方法和出路。[5]复盘让我们不断进化，变得更好。我们可以通过训练来提高盘感，如自学或请教高手。

成功时要复盘，失败时更要复盘。但是，人们往往在成功时得意忘形，觉得自己无所不能；而在失败时习惯性地归因于外，认为“这是他的错”“这是不可抗力”“这是因为运气不好”。

但是，若不复盘，只是简单重复过去的事，你永远无法成为高手。

顶级运动员们深谙复盘之道。每次比赛之后，顶级运动员会回看自己的比赛录像，关键还要一帧一帧地看慢动作。通过分析录像，运动员和教练员得到两种信息：哪个动作做对了，哪个动作做错了。对的动作需强化，错的动作需纠正。

《原则》一书的作者、桥水基金的创始人瑞·达利欧（Ray Dalio）曾说：“我阅人无数，没一个成功人士天赋异禀，他们也常犯错，缺点也不少，他们成功是因为正视错误与缺点，找到日后避免犯错、解决问题的方法。”

表3-2可帮助我们进行复盘。

表3-2 快速复盘表

题目	自评
在这件事情中，我哪些环节做得好	
在这件事情中，我哪些环节做得不好	
接下来，我会继续做哪些事情	
接下来，在哪些方面，我会做出改变	
在下一次类似的事情中，我的个人进步目标是什么	

经验四 会秀：上得了厅堂，出得了场面

总有不少人抱怨："我真的不觉得他比我更能干，他不就是会在老板面前表现嘛！""我比他更努力，但他为什么混得比我好？这太不公平了！"

背后的原因很简单：成功的职场人更会不失时机地展现自己，把优点和特长展示给他人，改正或者隐藏不足的部分。当然，隐藏短处不是长久之计，如果自己做不好，就应该主动与人合作。近年来，就连《新华字典》中关于"秀"的释义都增加了"表现、表演"的新义项，可见"秀"的重要性和影响力。

薛总是一家外资医疗企业的产品经理，只有大专文凭的他凭着一股子认真劲儿，接连获得了本科学位和在职硕士学位。

适逢公司的市场部和销售部拆分，中国区总经理和总部的市场总监开始寻找新的中国区市场部总监。跟薛总一起竞争的还有全日制硕士毕业的经理、曾在大医院做医生的同事，以及其他优秀的产品经理。

面临激烈的内部竞争，薛总灵机一动，主动承担了总部市场总监来中国时的接待任务。期间，他跑前跑后，给市场总监留下了良好的印象。

到了正式考核环节，薛总给领导者们做了1个小时的英语演讲，并进行了现场问答，他使用了当时还未普及的在线视频方式进行产品介绍。

经过考核，薛总被任命为市场部总监。领导者们给他的评语是这样的：薛总作为产品经理，专业对口，产品管理经验丰富，思维活跃，讲英语较为流利（有口音不是问题），有一定的团队管理经验，有潜力成为优秀的市场部总监。

根据领导者的回顾，选择薛总除上述原因之外，还因为他在关键时刻敢于大胆表现，且表现优秀。其他专业比他好的候选人没有他综合能力强，综合能力比他强的没有他善于表现自己。他就这样得到了机会。经过多年的职业发展，薛总现在已经成为一家外资医疗公司的中国区总经理。

如果你的职业发展目标是成为一家正规企业的最高管理者和最高级

别专业人士，那么你既要会做，又要会“秀”。

20年以来，我见识过很多职场人士：从公司新招的众多管理培训生中一路保持“管培生光环”，并善于在大大小小的活动中展现热情和才华的精英总监和经理；中专毕业从车间普通工人做起，勤奋工作、热情助人，凭借突出的表达能力一路提拔到前台、客户服务专员、客户服务经理的优秀85后；智商高、技术扎实、在跨业务线和跨国项目中侃侃而谈，一改以往工程师不善表达的形象、征服外国同行的技术专家。

个人人力资本相同的条件下，适当展现自己的人会有更多机会。

人们普遍认为90后、00后比较善于展现自己。作为互联网和移动互联网的原住民，他们受过良好的教育，可以更加自由地选择职业。他们中很多人早就知道如何在不同场合抓住机会，让自己脱颖而出。

我们把职场中重要的“秀”的时机称为高光时刻。

高光时刻是一个外来词，我们可理解为闪光时刻，如被高管关注或被全公司关注的时刻。

当受到公司高管关注时，我们会产生一种压力，这种压力也是一种动力。例如，“电梯演讲”中，个人会承受一定的压力。试想一下，某天早上，你刚刚踏上电梯，平时搭不上话的公司领导者也进来了，你有机会跟他共处30秒。这个时候，你能说什么话来吸引他的注意、让他记住你，从而为自己创造机会呢？

把电梯演讲的场景稍加扩展，比如当比你高几级的领导者要听取你15分钟的汇报时，你该怎么展现自己呢？我们来一起看一看。

第一是充分准备。问自己以下5个问题。

（1）谁（Who，人物）——谁会听取我的汇报？他们的身份是什么？他们的大致背景是什么？人物特点决定了汇报的风格。

（2）为什么（Why，目的）——对方为什么要听我的汇报？是为了了解重要项目、评估我的能力和潜力、掌握一线信息，还是其他？会议目的决定了报告的重点。

（3）什么时候（When，时间）——开会的具体时间、会议的时

长。时长决定了对哪些内容进行取舍。

（4）是什么（What，内容）——讲什么。内容是报告的核心，好的内容是品质的保证。

（5）怎么做（How，方式）——如何呈现。传统的呈现、互联网式的呈现、无纸化的呈现，等等。

除了正式的高管会议，职场人还可以积极参与公司内部的员工大会、内部论坛、志愿者活动，在这些场合中，职场人也能在享受过程的同时获得机会。

5年前，一位世界前500强公司全球高管在和中层经理及年轻人才开展对话时说过这样几句话："我鼓励大家积极参与公司内部专业论坛和员工活动，不断展现自己。不要低估了这些事情的意义，高管们和人力资源部在挑选管理者和核心员工的时候，最先想到的就是这些人。"

第二是树立信心。既然要说，那就要说好。沟通技巧中有一个黄金法则：影响沟通的因素中，55%是肢体语言，38%是语气语调，7%是内容。它极其明确地指出了重点：沟通的关键在于肢体动作和语气语调。

表达能力需要训练。小敏是一家企业的财务经理，从演讲紧张到演讲流畅自信，她的训练法宝是将每次正式汇报之前的练习内容录像，然后回看录像，对语气、眼神、节奏等进行调整。在她看来，这是最方便、有效的方式。小方是一名35岁的技术经理，从技术"宅男"到能说会道的技术咖，他的演讲训练法宝是模仿TED上的男性理工科演讲者，从生硬地模仿到摸索出自己的门道，再到后来参加当地的Toastmaster[6]演讲，他在两年内实现了从不善言辞到能言善辩的突破。公开演讲是对职场人综合能力的考验，职场人得在这方面下功夫。

第三是做好事后反馈。一次重要的活动结束之后，你可以向会议的组织者、关键人物表达感谢，若时机合适，你还可善意建言。无论你说什么，最重要的是要言之有物、有针对性。

我们比较一下下面两种反馈方式。

反馈一

王总，非常感谢您今天上午听取我的汇报，您的鼓励使我深受鼓舞，我会努力的！

反馈二

王总，非常感谢您今天上午听取我的汇报，您的鼓励使我深受鼓舞。您提到，项目开发过程中，负责人需要确定好和运行团队之间的交接标准认定，避免出现真空地带，这使我受益匪浅。我会努力和运行团队一起改进，有机会再给您汇报。谢谢！

你感觉哪个好？

过于笼统的感谢给人以形式主义、敷衍之感；过于笼统的建议，给人以没事找事、鸡蛋里挑骨头、显摆之感。别人产生这两种感觉都对你不利。

公司和人力资源部有各种各样的评估工具和方法，如360度调研、高管集体评议、人才演讲、小组课题、专业测评等，用于挑选和发展人才。但是会“秀”的人给人的印象更深刻，得到的潜在资源更多。著名高管教练马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith）曾说：“每一项工作都是表演。”

最后，我们来说说“秀”和谦虚之间的关系。

会“秀”不等于不谦虚，职场人不会因为爱“秀”而减分，但会因为傲慢、愚蠢、没“秀”对而减分。

“没‘秀’对”通常指“秀”的场合或做法出错。

错误的场合——“秀”错地方。这种行为是指个人将主场变成了客场，或将客场变成了主场。职场人应该在该“秀”的时候“秀”，在不该“秀”的时候甘当绿叶。时时想“秀”则是傲慢和心理不健康的体现。

错误的做法——霸屏独“秀”。这种做法剥夺了团队中其他成员表现的机会，是自私自利的、缺乏礼貌和合作精神的。

经验五 领导者与贵人：与领导者一起成功，找到贵人

职场中有一个现象，很多人会因为领导者离开一家公司。这句话道出了职场人和领导者相处的重要性以及种种不易。

领导者的管理能力、魅力和素养对吸引和带动下属非常关键，俗话说“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，说的正是这一点。反过来讲也成立，和领导者一起成功是职场人的重要职业素养。

为什么要抱有和领导者一起成功的思维方式？因为你的领导者很大程度上决定了你在组织里的地位，并且直接影响你的职场成败。因为信息不对称的关系，他可以将成果归功于你，也可以将失败归咎于你。而且，他不仅能影响你在企业内的发展，还会影响你离开这家企业后的职业心态和发展。

抱着和领导者一起成功的心态，起码有以下3个好处。

（1）建立高度信任和双赢的关系，更容易获得良好的业绩和良性的发展。

（2）满足职场中理性和感性的双重要求，让工作成为一种乐趣。

（3）除非你是代替领导者的那个人，否则他失败对你和团队都没有好处。

有人会问：“在其位，谋其职，做其事是职业道德的要求，我自然会替领导者完成任务，用得着提高到和领导者一起成功的高度吗？”

对此，我的忠告是：人贵在交心。如果你想获得超过普通人的职场进步，你就需要这种心态。有经验的职场人都是聪明人，你是不是真心帮他，他从日常交往中就能分辨出。帮助领导者成功，让领导者成为你的贵人吧。

那么，有什么方法可以更好地帮助领导者成功呢？

第一，及时提供领导者需要的信息；对信息进行梳理，形成清晰的逻辑；过滤冗余信息，帮助领导者更快、更好地做出决策。打个比方，

你给领导者的不应该是一团凌乱的毛线，而应该是整齐的线团。记住，你要给领导者信息，不要考验领导者的现场应答能力。

第二，永远不要给领导者意外消息，尤其是意外的坏消息。意外的坏消息对领导者来说犹如当头一棒，使他没有时间思考和反应，这将直接影响他的情绪和工作绩效。我到现在都记得某年年底，一位下属告诉领导者销售业绩不理想这样的坏消息时，领导者脸上那种想要发作又不得不控制的复杂表情。

对领导者来说，意外的好消息比坏消息好一些，但也不是他乐意看到的。天降意外好消息，通常说明你和领导者的前期沟通不充分，或是你在预估、计划或执行环节出现了问题。

第三，善于分析。提出一个问题的同时也提供几个解决方案。当你问领导者“这个问题该怎么办”却没有提出任何建议的时候，你实际上是把领导者放到了孤立无援的境地：他做对了是应该的，毕竟他是领导者；他做错了则显得他能力不够。这时候，他还会觉得你是好员工吗？

第四，巧妙地给领导者提出建议和补台，尤其是在重大场合和重要项目上。领导者在企业里面有没有影响力和话语权，将直接影响你和团队获得的重视、资源和机会。我还没有见过领导者做得一团糟但下属个个发展得很好的部门，所以我们要及时给领导者提出建议和补台。

当然，有的领导者，有了功劳全往自己身上揽，出了问题则恨不得全往别人身上推。如果遇到这样的领导者，请另觅他处。

如果碰到能够与员工共患难的领导者，请珍惜，因为这样的领导者非常值得追随。最好的领导者，往往能做到“胜则举杯相庆，败则拼死相救”。

职场人应当争取让领导者成为自己的贵人。除领导者之外，还有其他几类贵人能够帮助我们实现职场升腾。

内部的贵人可以是你的各级领导者，他们欣赏你的才干，你认可他们的领导；可以是你的导师，你困惑时可向他咨询和寻求建议；可以是

你的内部教练，你心情郁闷需要疏解或你需要发掘内在能量时可参与他的教练活动；可以是和你互相欣赏的有影响力的同事，你们在彼此需要的时候互相介绍经验或熟人。外部的贵人可以是有见识的长辈、熟悉的专家或谈得来的同行、文娱社团的朋友等。

贵人在我们处于困境时能向我们施以援手，比如关键时刻“有人帮着说话”以及给予建议、资源。外部的贵人和内部的贵人不同，前者更多的是在发挥交流信息、介绍工作、增进友情的作用。贵人可以给你资源、建议、能量，还可以挑战你的思维、行为、做法，帮助你成为更优秀的职场人。

从短期看，外部的贵人不会在你的内部晋升中发挥直接作用；但从长期看，他们对你的职业通道有着深远的影响。

赵主管在公司的质量管理部门工作，平时向质量体系经理汇报工作。他硕士毕业后工作了5年，对质量管理体系从陌生到熟悉再到精通，在8个人的部门里成长为一名经理看好、新老同事认可的技术骨干。经理和他谈话时也提到，他有可能成为经理职位的继任者。

赵主管是个“技术狂”，英语能力也出色，还跟着经理参加过不少行业内的质量标准研讨会。在一次研讨会上，他巧遇一位专家，这位专家正好与他毕业于同一所大学。赵主管借此机会和专家互加了微信，时不时向对方问个好、提个专业问题、谈谈自己的看法、请对方指正等。专家有时回复，有时不回复。赵主管知道专家非常忙，也不介意对方是否回复。赵主管还是学霸型选手，曾在质量管理相关专业杂志上发表文章。他性格活泼，常往车间跑，跟生产经理聊生产，向质量检验的班长学习，大家对他印象都不错。

过了2年，赵主管的经理跳槽了，经理位置空缺。公司考虑了2个人选，其中之一就是赵主管。领导者和人力资源部也对外部人选进行了面试，最后出于对人工成本以及培养内部人才的考虑，任命赵主管为质量管理部门经理。这时，他才32岁。

在这个例子里，赵主管有好几个贵人：内部的直属经理、生产经理；外部的行业专家、杂志编辑。他成功建立和发展了属于自己的健康的职业通道生态圈。

找到贵人是人际关系在职场中发挥的作用之一，它与个人能力有

关，但又超越了个人能力。

首先，个人能力或许能帮助你遇到贵人，但是不能保证这个贵人愿意帮助你。寻找贵人需要自己付出努力，比如有意识地参加一些活动、关注行业动态、与朋友时常走动等。

其次，单向的支持不长久，双向的支持才是共赢。没有人喜欢一直索取的人。作为有自尊的独立的人，也不应当一直向人索取。所以，请思考一下，当你和与你地位悬殊的贵人交往时，你能够给对方什么回报？即使贵人没有索取之意，你也不能没有报答之心。

最后，你也可以成为他人的贵人，当你被需要时，不要吝惜给予。你永远都不知道一个贵人能够帮你多久，或者你能帮助他人多久。那又如何呢？质量更重要，共赢是目的。

经验六 管理能力与领导力：升腾必备

管理的核心是建章立制、识人用人。立志走管理道路的职场人必须掌握管理能力和领导力。从表面上看，技术和专业人员并不需要精通管理。这句话对了一半，他们可以不精通，但是必须懂管理这件事。而领导力无论对谁都是重要的加分项，领导力强的人无论做什么都更有机会成功。

管理学的著作汗牛充栋，我就不在这儿班门弄斧了。长期在大型企业里工作的人对各种西方管理实践多少都有耳闻。特别想了解管理学基础的职场人可以通读现代管理学之父彼得·德鲁克的著作《管理的实践》《卓有成效的管理者》《创新与企业家精神》。

除此之外，我给大家重点推荐曾国藩的用人之策。

曾国藩非常重视用人，他曾说："用人一节，实为万事根本。"曾国藩的用人之策的核心为以下4点。

1.选：广收

曾国藩主张尽量把有一技之长的人才收入麾下，而选拔标准不用太过严格，因为"为德为才，得一已难，两者兼全，更不数觐"。正因如此，他身边人才济济，如李鸿章、左宗棠、罗泽南等，个个都是人中龙凤。我们不用担心这"不拘一格降人才"的标准会降低人才质量，湘军的战斗力便证明了这种用人标准的强大。

其实，曾国藩对人才有很高的要求，核心要求就是"忠义血性""劳苦忍辱""戒官气""遇事体察，身到，心到，口到，眼到者"，经得起高标准考察的人才能入他的法眼。

若非踏实认真、悉心实干之人，恐怕很难全部满足这些要求。所以，无怪乎曾国藩的湘军能从一千人发展到数万人，并且培养出一批骁勇善战的中高层将领。

除此之外，让我深深佩服、对现在的管理者们也能有所启发的一点是，曾国藩能对他自己不擅长的领域保持好奇、求新、宽容之心，并将不擅长的事授权给专业人士去做。他对新知识和新技术的支持、承担风险的气魄，让人敬佩。

2.用：慎用

曾国藩打的都是硬仗，拼的都是真本事，因此，他对核心人才的任用相当慎重。

举例来讲，他对李元度的任用就体现了“慎”的态度。李元度对曾国藩有救命之恩，但他不甘心只做幕僚，想要带兵打仗。于是，曾国藩给了他一次考核机会——守卫安徽重镇徽州城。可惜他考核不合格，冒冒失失丢掉了徽州城。此后，曾国藩果断地撤了李元度的职。

在企业管理中，我们同样需要慎用人才，给人才机会，但是不能让组织为一个人的机会买单；给人才空间，不因风格差异、个人喜好而强求一致；公平地评估人才，减少因错误安排带来的重大损失；产生重大损失时及时止损。

不过，我看了一些曾国藩的家书，还没有看到关于曾国藩使用众人的智慧来多角度、多方位评估人才的表述，他更多的是根据自己的经验、直觉评估人才。这或许是因为他本人具备超高的识人技巧，不必寻求众人的智慧，也或许是观念所限。

3.育：勤教

说到勤教，曾国藩不愧为一代大教育家。他老家的墙上挂着八字家训“书蔬鱼猪，早扫考宝”，他对兄弟和子女勤加启发、灌输自己的思想，且多有成绩。对兵士、将领和幕僚，他极重视言传身教，每天早上五点多起床做早操，经常训话，并和手下谈心、交流。

勤教放到企业管理中就是培训、学习、导师指导、教练活动等各种提升员工能力的做法。一个好的领导者，必然有相当一部分时间和精力用在了培养人才上。把人才培养好了，人才发挥作用了，领导者的精力才能放到更高的战略层面去谋篇布局。

4.用：严绳

严绳即“严格管理”之意。“勤以持家、从严治军”是曾国藩一直秉承和践行的信条。他对几个兄弟和子女严加教导，经常写信教育他们，后人把他的书信编成了《曾国藩家书》；对于从无到有、他一手建立起来的湘军，他也呕心沥血严加管教。

我发现在曾国藩的用人之道中，关于“留”的内容讲得很少。选、育、用、留是任用人才时一个常见的循环。细细想来，曾国藩前面几步做得如此好，凡天下之名士莫不向往之。人才库容量大了，他就有更大的余地优中选优，另外，湘军“品牌形象”好，他自然不用挖空心思设立留任机制。

什么是领导力？彼得·德鲁克说：“领导力将人们的视野提升到一个更高的层次，将人们的表现提高到更高的水平，帮助人们把特质和素养塑造到超出他们原有的局限。”

在这个人人都是传播者的自媒体时代，领导者展现个人才华的机会比以往任何时候都多。戴维·尤里奇（Dave Ulrich）、诺姆·斯莫尔伍德（Norm Smallwood）和凯特·斯威特曼（Kate Sweetman）在《领导力密码》中特别强调了投资自己、打造高超的领导力的7个重点。在我认识的具备高超领导力的领导者身上，都展现出他们自我领导和领导他人的巨大魅力。要说他们有什么共同点，归根结底，这些成功的领导者不仅能“自燃”，还能让身边“可燃”的人成为与他们一样的人，这是普通领导者和高超领导者之间的区别。

（1）超越细节的清晰思考。

清晰的思考能力是智力、直觉、理性和情感的集合体。一个能从几百页客户调查报告中理出主线、找到规律的市场营销高管是了不起的，他能够借助这些主线和规律制定营销策略和行动方案。

清晰思考要求我们的思路从纸上密密麻麻的小字中跳出来，学会归纳问题，看到更大的框架，关注更远大的目标。

你可能与我有相似的经历：在学习用电脑打字时，如果一个字母一个字母地看着敲，你的速度会很慢且容易错；如果专注于每一个单词，你打一个句子的速度也很慢；但如果你在心里默念整个词组或短句，打字的速度会快很多，而且正确率更高，这也是超越细节带来的好处。

在面试应聘者时，我曾经特别热衷于编写和使用“文件筐测试”（The InBasket Test）。“文件筐测试”就是模拟特定职位或管理岗位的环境，设计十几件甚至更多待办事项，让应聘者在有限的时间里处理待办事项，并解释这样做的原因。

通过这种测试，我能比较方便地考查应聘者在纷繁复杂的日常工作中抓重点的能力，进而了解他们把控全局、审时度势和运筹帷幄的能力。事实也证明，我用“文件筐测试”选出的IT经理和物流主管后来的表现都很不错。

“超越细节的清晰思考”还意味着领导者不会轻易逃避困难，无论现

实多么残酷，他也能坚强面对，做出决定。

在管理企业的过程中，困难总是不可避免的。不能胜任工作的领导者会让自己陷于琐事和细节之中，用充实的假象、忙碌的双手和排得满满当当的行程表当挡箭牌，避免面对真正核心的问题。而能超越细节、清晰思考的领导者则会主动发力，抓住关键问题，当机立断，绝不拖延。

就像在篮球比赛中，当人们看到球员在最后一秒投入三分球，帮助球队反败为胜时，往往会认为那是运气。但如果你多看几次比赛就会发现，那绝不是罕见的一投，而是常见的压哨反击。如果没有炉火纯青的技巧和“临危不乱”的定力，球员是不可能成功的。所以，超越细节的清晰思考是成为能“自燃”的领导者的第一步。

（2）真实的自我认知。

一位英国诗人曾说：犯错为人，谅错为神。如果我们对自己的乔哈里之窗[7]没有实实在在的了解，那么，我们在打造个人领导力的路上难免磕磕绊绊。我的建议是，直面自我。

有一位低调的首席执行官，他之所以能在组织中担任重要的职务，是因为他有着平实的风格和突出的业绩。他很内向，喜欢一对一的谈话、电子邮件、有条不紊的会议安排及正式的沟通。有一次，公司发生产品危机，作为危机公关团队的核心成员，他必须向股东、客户、员工和社区做出解释。对于自己不善表达这一弱点，他之前从不避忌，这一次他也选择直接面对——在两个月的时间里，他接受的媒体采访数量超过以往受访数的总和，他还参加了一系列政府谈话、工会谈判、社区会议等。他内心深处始终不喜欢面对公众讲话，但他的勇气使他暂时克服了阻力，获得了提升。

知道自己的优势和不足是成为优秀领导者的重要前提。实战中有很多测评方法可以帮助我们了解优势和不足，如MBTI职业性格测试、DISC性格测试、优势识别（Strengthen Finder）测试和霍根测评等。除

此之外，你还可以请他人给你提供真实的反馈。领导者要避免被唯唯诺诺的下属所环绕。总之，得到真实的自我认知的目的是将自己的优势和热情投入工作，这样才是有意义和愉悦的。

从“自燃”到“点燃”他人，非常重要的一步就是用你的优势去发展他人的优势，这能增强你的领导力。如果你善于演讲，那么请辅导你的下属演讲；如果你是Excel高手，请把你的技巧教给一看到宏表和函数组就内心崩溃的同事。这样一来，你得到的绝不仅仅是感激，还有真心实意的追随。

随着位置的提升，辅导和培训他人的能力也变得越来越重要，领导者必须擅长辅导和培训他人。

请记住：只有当个人能力变成组织能力时，这个组织才有可能持续发展、基业长青，而个人也才会有更大的发展空间和更好的回报。

（3）对赢的渴望。

自移动办公设备发明以来，工作和生活的界限日益模糊。电子邮件、微信等把我们绑在一起，绑得越紧，压力越大。同时，VUCA时代也给职场人带来了前所未有的生存压力。

压力的来源之一是恐惧失败。事情还没有开始做，有些人就已经想到了失败后的沮丧和惨状。勇敢而智慧的领导者可不会这样想，对赢的渴望会让他们战胜对失败的恐惧。

我有一位做区域总经理的朋友，起初，公司把他派到外地开发业务时，他很抵触，但后来他决定勇敢接受挑战。他带领两名下属在当地东奔西跑，拥有了在之前城市未曾有过的历练，成功开发了大客户，并成为整条业务线的总经理。

除了能承受巨大的压力，成功的领导者还要具备从挫折中快速复苏的能力，这种能力叫作情绪弹性（Emotional Resilience）。情绪弹性通常来自两个方面：一是乐观的精神——一次不成功没关系，下次就会成

功；二是归因于外——失败来源于外部因素，如市场环境、人员能力等。缺乏情绪弹性的人往往在失败面前过度自责，丧失斗志。成功的领导者需要拥有情绪弹性，耸耸肩，把失败和挫折抖落下去再出发。

除此之外，领导者也需要管理、影响周围人的情绪。要知道，“事情黄了”往往是从“情绪乱了”开始的。因此，领导者应该保持气定神闲、从容不迫的风度。

（4）展现学习力。

学习力和学习是有区别的。学习是一种行为，可以通过看书、上课、上网、复习、背诵、抄写等行为来体现，学习成果往往体现在分数和对知识的掌握程度上。而学习力是一种能力，可以通过不断反思、逐渐锻炼，从而“内化”为个人能力和集体智慧。企业中的学习力往往体现在绩效和工作成果上。

只有不断学习、坚持将新想法用于解决问题的领导者才能兼顾短期和长期的成功，成为短跑和马拉松双料冠军。成功的领导者不仅身体力行地提升自己的学习力，还坚持让他人照做。我见过的最有魅力的领导者，不仅自己勇于求新，还懂得欣赏并培养勇于求新的下属和同事，让他们变得更优秀。

一位具有学习力的领导者通常能做到以下几点。

总结过去。总结过去并非简单地总结得失，还要分析背后的原因；不是纠结于已经发生的事情，而是找出事件背后的规律。企业里阻止学习力和创造力生长的“病毒”不少，包括路径依赖、责任划分模糊、过度迷恋数字等。只要清除这些病毒，学习力和创造力就会在阳光下“成长”。

获取新知。现在获取新知的方法太多了，例如读书、听书，看微信公众号、朋友圈的文章，通过社群、教练、导师获取等。我们应从中找到适合自己的方法，对标最佳实践，站在巨人肩膀上去攀登新的高峰。获取新知，可以确保我们在与客户、员工和同行交流时，能不断提出新

的观点。

独特而创新。学会提出好问题，尤其是那种能够拓展思路提出多种解决方案的好问题。学会在数据分析和直觉之间找到平衡点（当数据不能支持你做某个决定时，你依然应选择根据直觉做出决定）。当团队在几个项目间犹豫时，除了参考从各种渠道收集的数字，还可以利用项目成员在长期训练和实践中培养出的第六感[8]。

避免走极端。不走极端能让一个人看上去更可信。最激进、最具行动力的领导者也要重视这一点。为了避免走极端，我们需要与他人保持联系。说到底，领导力就是一场团体竞技赛，过度独处会切断这种联系。大胆的方案需要有同盟者去执行。

永远不要关闭向他人取经的通道。乐于分享，能让彼此的观点和信息得以充分交流；建立信任，能让彼此的情感和感受自如流动。敢于说“这次是我错了”的领导者比看似绝不犯错的领导者更具亲和力。

（5）保持正直。

一个私费公报的主管不会获得尊敬，一个对上对下两副嘴脸的经理踏不上事业的更高峰，一个靠“潜规则”上位的人得不到认可。个性、品格、道德水准，都是领导力的基础。

正直是获得他人信任的基石，而信任又赋予领导者权威，使领导者能得到他人的追随和承诺，而承诺是通往成功的必由之路。正直的人吸引人们靠近，不正直的人令他人唯恐避之不及。世界正在变得越来越公开、透明，恶行终将无所遁形，这也让世人明白了正直的重要性。

（6）照顾好自己。

承受巨大的压力和责任的领导者必须找到放松的方式。照顾好自己意味着让自己的身心更加灵活，不断增强自己化解困难的能力。照顾自己需要关注以下方面。

体力。健康的生活为领导者提供体力，体力匮乏会导致差劲的决策，会令追随者不安。领导者要注意身体发出的信号，避免身体出问

题。现在，可选择的体育活动层出不穷，从跑步到足球，从高尔夫球到帆船……选择一项你喜欢的运动，坚持去做吧，但要找到“高质量地打发有限的业余时间”的爱好。

社交。发挥领导力是一个团队游戏，你需要培养盟友，完善社交网络。遇到危机事件时，领导者不能退缩，而应向有识之士征求意见。

（7）保持能量和激情。

激情是生命的源泉。当人们把自己的能量和激情联系在一起时，人们的所作所为便有了意义。当你关心他人的工作成果、帮助他人成长、鼓励他人找到生活的意义时，你便把激情传递给了对方。

稻盛和夫将人分为三种：“自燃型”人——不借外力、自发自动的人；“可燃型”人——在外部刺激下可以活跃的人；“不可燃型”人——否定一切、态度冷漠的人。企业真正需要的是“自燃型”人，这类人活力十足，不时发出光和热，能持续将正能量传递给周围的人。

成功的领导者都是“自燃型”人，并且有能力影响很多“可燃型”人，使之成为“自燃型”人。

职业通道之光

1.在第二阶段，职场人关键要做到两点：一是必须学会发力、借势，实现跨越式发展；二是必须学会整合，整合是指整合自身优势，意味着有“舍”有“得”。身处第二阶段的职场人，要么跳高，要么跳远。

2.正所谓“做生不如做熟”，对职场人来说，内部晋升比外部跳槽更容易，也更安全，但要想获得内部提拔，你自己需要适应，他人需要对你进行观察。

3.所有被企业高薪聘请的“外部空降兵”都要清醒地意识到，你迈入的新场地绝不是一片坦途，但这同时也是一个机会。你应该踩着又快又准的步伐竖旗子、设立关键节点、取得早期胜利。

4.某项个人优势被放大时，它会像标签一样，伴随此人职业生涯的始末。个人的职业通道战略可分为3种：个人的总成本领先战略、个人的差异化或别具一格战略、个人的集中化战略。

5.人才需要职场发展目标。写下来的计划比只留在脑瓜里的计划更有可能实现。

6.有效的学习能够快速将知识转化为行动，创造成果。创造力是很多高级人才非常重要的特质，培养创造力是职场人要持续做的功课。

7.个人人力资本相同的条件下，适当展现自己的人会有更多机会。工作需要适度表现。会“秀”和谦虚不冲突。

8.和领导者一起成功是职场人的重要职业素养。职场人应通过及时提供信息、不给领导者意外消息、善于分析、巧妙地提出建议和补台等方式帮助领导者成功。

9.管理能力和领导力是组织中的重要能力，也是推动职业成功的必备能力。曾国藩“广收、慎用、勤教、严绳”的管理思路颇有成效。

10.成功的领导者都是“自燃型”人，并且有能力影响很多“可燃型”人，使之成为“自燃型”人。

---

[1]乔治·布拉特，杰米·切克，乔治· 佩德拉萨. 新领导的100天行动计划[M]. 方颖，译. 北京：机械工业出版社，2010.

[2]3本小说按照翻译顺序分别为《双重形象》（戴维·摩雷尔著）、《灭顶之灾》（西德尼·谢尔顿著）、《别无选择》（哈兰·科本著），均由

译林出版社出版。

[3]PCC的全称是Professional Certified Coach，意思是专业认证教练。国际教练联合会的教练资质认证分为3个等级，由低到高分别为初级认证教练（ACC）、专业级认证教练（PCC），大师级认证教练（MCC）。PCC Marker指达到PCC标记，是获得专业教练认证需要通过的考核之一，即申请者需在教练中体现国际教练联合会要求的11项核心能力所要进行的行为标识。

[4]来自领英集团2019年发布的《中国新兴职业报告》。

[5]陈中. 复盘：对过去的事情做思维演练[M]. 北京：机械工业出版社，2018.

[6]Toastmaster，一个帮助他人演讲、倾听、思考，培养学员领导力、表达能力的国际性组织。——编者注

[7]一种关于沟通的技巧和理论，将人际沟通的信息比作一扇窗，分为4个区域：开放区、隐秘区、盲目区、未知区，有效的沟通需要这4个区域的有机融合。

[8]欲了解详情，推荐阅读《What Got You Here Won’t Get You There》一书。

第四章 打造第三资本

除物质资本、人力资本以外，职场人还有第三种资本：社会资本。社会资本是实际的或潜在的资源的集合体。它产生于人和人、机构与机构之间，能够带来价值。社会资本有多种表现形式，职业通道的第三阶段转型期是否顺利，与社会资本紧密相关。

处于职业通道第三阶段转型期的职场人，稍不注意就会把职场转型期过成绵延不尽的职场中期，被后面的人追上、赶超，而自己则变成别人身后的一个小黑点。

迈进职场中场的人如何在这种形势下保持水准呢？

对此，我的答案是：保持职业灵敏度，并做出快速反应。在第三阶段，最重要的是要做好以下两点：一是必须重新焕发激情，甚至异想天开；二是必须敢于打破常规，开创职业新起点。

处于第三阶段（见图4-1）的职场人，主要是跟惯性较劲，此时，转型的方向是决定职场沉浮的关键。

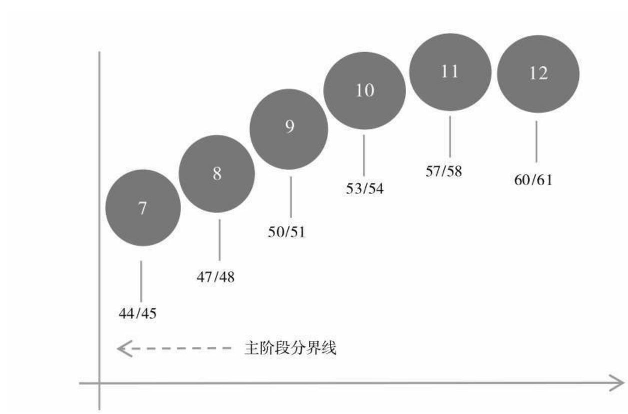


图4-1 职业通道第三阶段

从年龄上来看，领先职场人的第三阶段从35岁开始，例如很多职场精英从35岁就开始创业。虽然有勇气的人何时转型都不晚，但无论如何，职场人到了40岁左右就必须有明确的转型方向。任正非、王石开始

创业时是42岁，很多大型公司中的高管也是在40多岁时走上职场巅峰的。

在第三阶段，职场人在前两个阶段的积累还在，但是最核心的知识和技能此时已是强弩之末。除了学习新知识和技能，职场人还应将职场生态思维模型的重心从人力转向人际关系，从现在走向未来，紧密结合环境，实现转型（见图4-2）。

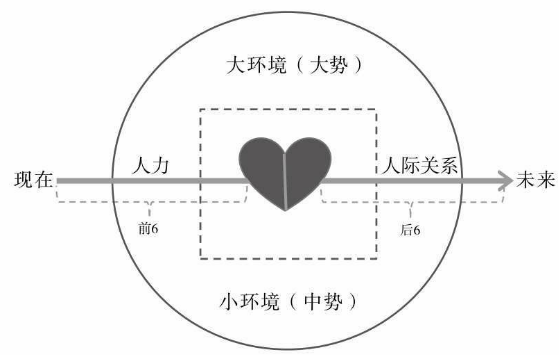


图4-2 职场生态思维模型在第三阶段的运用（重在人际关系）

除物资资本、人力资本外，职场人还有第三种资本：社会资本。社会资本在第三阶段发挥着至关重要的作用，为了方便大家理解和建立职场生态观，我们用人际关系来指代社会资本。在本章，我们先从社会资本入手，深刻理解其中的规律，掌握方法论。然后，我们来看几个利用社会资本的力量和人力的升级实现职场转型的优秀个案。

揭开社会资本的面纱

社会资本的本质

远亲不如近邻吗？你认为呢？

社会资本的产生必须依赖两个或更多个体之间的互动，没有互动则没有社会资本。社会资本是“嵌入”的结果，所谓嵌入，就好比把一块玻璃放进窗框里，一旦嵌进去，安置妥当，窗户才算安装完成。同样，只有人和人之间开始认识、了解、互动，社会资本才能产生。

社会资本指运用个体能力与他人建立网络、开展活动，并将他人的能力变成自己可以利用的资本，社会资本的属性之一是获取社会网络中的资源。

职场是由企业和在企业里的人组成的。不少学者非常关注社会资本在企业中的作用，他们在过去几十年里取得了丰硕的研究成果。

众多学者通过研究证明，首席执行官的领导力、权威和影响力与其他高层管理团队成员、公司绩效呈正相关，对股票价格也有明显的影响。[1]企业的高级管理者，如首席信息官，与高层管理团队之间的社会资本对企业绩效会有显著的影响[2]。职能部门，如IT部门，需要与高层管理团队建立良好的社会资本，以便获取资源、做好工作。企业研发团队的社会网络、人员多样性对研发项目成果也有影响[3]。研发项目的成功需要项目成员们分享知识、集合知识、实验、激发大家的创新精神及团队合作精神，更好地研制创新产品。企业里知识分享和知识管理也需要社会资本的介入和帮助。企业管理者可尝试利用社会资本提升员工绩效。

因此，社会资本对企业和团队的作用是被许多研究证实过的。

需要注意的是，社会资本在企业和团队中发挥的作用各异，有的是因果作用（即Y是X的结果），有的是调节作用（如Y与X的关系受到第三个变量M的影响），有的是中介作用（研究X对Y的影响是不是先通过中介变量M），不可简单推断、一概而论（见图4-3）。

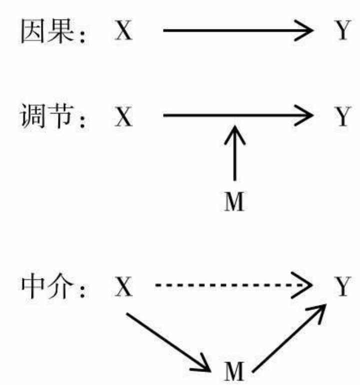


图4-3 社会资本发挥的不同作用

如同树木的成长需要土壤、阳光、空气和光合作用，要让社会资本发挥作用也是需要前提的。

社会资本发挥作用依赖于两点：一点是，个体需要加入相应的社会网络，以便在将来得到期望的社会资本；另一点是，个体需要努力激活和调动这些资源，来实现其目的。

再具体一些，我认为社会资本的产生和积累取决于以下3个因素。

（1）特定的场景和环境。它们让社会资本的产生和发展成为可能，若没有特定的场景和环境，社会资本则不会产生。

（2）有发起方和接收方。某人有能力创造和累积社会资本，但也得其他人愿意配合和回应才行。

（3）根据来源、时机、努力程度、地理位置等因素的不同，社会资本分为产生、发展、成熟、减少或消失等阶段。没有恒久不变的社会资本，它一直是动态和发展变化的。

所以，社会资本是一种会增值或者贬值的资本。这是一个好消息，因为我们可以像管理无形资产一样管理自己的社会资本。

本书称社会资本为第三资本的观点借鉴了美国政治学家埃莉诺·奥

斯特罗姆（Elinor Ostrom，2003）的观点。她曾经强调社会资本是自然资本、物质资本和人力资本的必要补充，但她同时认为，继续使用自然资本的概念会使话题无法展开，把资本空间划分为物质资本、人力资本和社会资本才更为合理。我非常赞同这个观点。

社会资本的划分

社会资本有不同的划分，被广为接受的是以下两种。

1.结构、认知和关系

这种划分来自美国社会学家那哈皮特和戈沙尔（Nahapiet and Ghoshal，1998）[4]。他们提出了社会资本的3种类别，这种划分得到了学术界的广泛认同。

第一个是结构社会资本，它是“行动者之间总体的连接模式”，它来自特定网络中成员们的结构配置、多样化、集中度和跨界角色，通过制度规范人们的行为，人们根据各自的角色采取相应的行动。社会学家诺曼·乌普霍夫（Norman Uphoff）[5]则认为结构社会资本将不同形式和内容的组织、角色、规章、流程和网络连接到一起（见图4-4）。

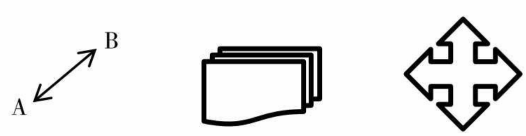


图4-4 结构社会：角色、流程、网络

比如，A与B有两周一次的常规工作会议，A向B汇报工作前，都会准备相关内容发给B预览，方便会议时讨论。A和B共同参加了公司的志

愿者活动，每当给乡村小学的孩子们讲课时，A和B就有机会在工作场所之外互相交流对工作和社会的看法。假设A还有一个下属C也参加了志愿者活动，那么C就得以和B定期互动。

第二个是认知社会资本，它是“各方之间的共同理解、阐释和意义系统”，它为各方提供产生共同理解、阐释和意义系统的资源。共同的意义包括共同的价值观和目标，它们通过各方在创建共识时发展出一个持续自我加强的参与流程而产生（见图4-5）。

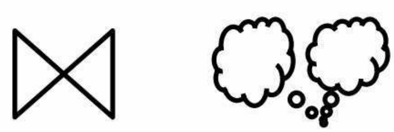


图4-5 认知社会资本：共同的价值观、目标

比如，A和B都非常认同某家企业的特定价值观，他们不是嘴上认可，而是发自内心地认同，如“每个人都应该有机会表达观点，一旦做出决定，大家都要坚决执行”。A和B在日常沟通中都要注意使用对方熟悉的语言，B英语水平不高，A就避免在说话时夹杂英文。A刚来公司不久，在碰到公司内部专用缩略语时，B总会主动告诉A缩略语的全称，他们之间的认知社会资本积累得很顺利。

学者安尼鲁·克里希纳（Anirudh Krishna）和诺曼·乌普霍夫[6]提出一个观点：一个同样的结果可以通过两种不同的形式表现出来；一个集体行动既可能受到明文规定的制约，也可能受到认识价值的制约。认知社会资本来源于一个精神过程和相应的概念，并通过文化和理解得以加强。价值观、态度和信念有助于人们采取共同行动、降低交易成本。

第三个是关系社会资本，它指的是过去的交往产生的个人关系，即各方之间产生的信任、责任和回报，这些关系存在于特定的社交网络中。信任能够降低交易成本，减少潜在的机会主义行为，使企业或个人

能把时间和力量用到最重要的地方，而不是内耗或消耗在不增值的活动中。关系双方信任程度越高，承担风险的勇气就越大，逃避风险的可能性就越小（见图4-6）。



图4-6 关系社会资本：信任、回报

2.强、弱联系

第二种主要的划分是强联系和弱联系。

强联系存在于家庭成员、联系密切的亲戚，以及具有深厚友谊的朋友之间，像血缘这样的强联系属于“天然的关系”。

弱联系存在于“认识的人”或社交场合中熟悉的人之间，美国社会科学家林南称熟人、同事之间的关系为“构造的关系”。

通常情况下，同一个网络中的成员同质性更高，不同网络中的成员异质性更高，异质性更高的成员传达的信息和资源中冗余部分比较少。林南及另外两位美国社会科学家恩泽尔以及沃恩（Lin，Ensel and Vaughn，1981）在对社会资源和联系强度的研究中强调了强联系的优点。

美国社会学家马克·格兰诺维特（Mark Granovetter）证实，同一网络中的强联系有“粘接效应”，而弱联系在不同网络之间具有“桥梁效应”。他使用“弱联系的强作用”来描述直系亲属和亲近朋友之外的非直接影响的威力[7]。比如很多人通过“人托人”的弱关系找到了工作，或者人力资源部和业务经理通过“人托人”的弱关系找到了候选人。

另一位美国社会学家罗纳德·伯特（Ronald Burt）在格兰诺维特理论的基础上发展出“结构洞”（ Structural Holes）理论。结构洞是非冗余联系人之间的缺口。

在伯特看来，结构洞和社会资本的价值可以画等号。由于社会资本的来源和后果具有差异，因此，不同人的社会资本的质量也不同。社会资本是人力资本的语境补充[8]。

近年来，随着社交媒体的发展，特别是微信的普及，数量巨大的个人联系群、工作群、知识群、娱乐群在微信这个庞大的平台上产生。人们在这些群里交流信息、聊天、灌水、争论，产生了或强或弱的联系。很多工作和合作机会由此产生，原来被忽视的弱联系带来了很多这样的机会。类似微信群这样的社交媒体工具极大地触发和促进弱联系发挥强大的作用，职场人应给予足够的关注。

社会资本的作用

外部的桥梁作用

在社交网络的不同节点之间产生了结构洞，结构洞在获取和控制信息方面有好处。

信息获取方面的好处指的是那些不重复的联系带来的好处，包括所能获取信息的内容、获取的时间，以及某人借获得的信息在求职、工作和晋升选拔中得到举荐。那些在不同的结构洞之间活跃的职场人显然能得到更多的信息，也会在获得举荐时享有更高的声誉。

比如，某行业论坛在邀请业内有影响力的演讲嘉宾和采访对象时，对于达到其要求的高管而言，显然他们获取邀约信息的来源不可能是招

聘广告，而是通过行业协会或熟人介绍。这时，早得到信息的人可以早些决定是否接受邀请，而没有得到或晚得到信息的人则会失去机会。

再比如，企业内一个好位置出现空缺，提前获悉此事的人可以提前开始准备申请调岗，或者请教企业内有声誉或权威的人进行推荐，或对自己的胜算进行评估。

与此对应，信息控制方面的好处指的是那些处于不同网络节点的个人具有一种影响力，可以参与决定某个社会资本服务于谁，类似中间人。丰富的网络会呈现丰富的机会，控制的力量也有助于维护网络中的纪律，督促成员们遵守规则。

内部的粘接作用

同一社区、社团、组织内部的社会资本能产生粘接作用，如好朋友、家庭成员组成的团体或者联系密切的利益共同体发挥的作用。

紧密的社交联系或高密度的网络能够强化成员对团体的认同感[9]、促进成员互相信任。信任能促进交换行动和集体行动。[10]团体因此而发展出双方的责任、期望和可信度。

除此之外，联系紧密的社交网络促使人们遵守纪律，在需要处罚时及时施行处罚，监督和指导成员们的行为。[11]

社会资本产生的信任和回报可以强化社团里的共同价值观，深化友谊，促进协调和合作，帮助团体达成共同的目标。

积极作用

有大量研究表明，社会资本影响人们的行为和发展，会对求职过

程、企业公民行为、个人的职业发展、在教育方面的表现产生积极的影响。[12]

林南教授的研究表明，个人在企业内的社会资本意味着认可、合作、信任、忠诚、信誉和获得敏感信息。企业内的社会资本与员工们的人口信息如年龄、性别、教育背景、司龄长短，以及人力资本都有相关性。

新加坡管理大学的研究员发现，董事会成员的社会资本会影响他们的行为和绩效表现。当董事会成员之间联系紧密、各成员在董事会之外拥有大量不重复的联系时，整个董事会的绩效表现会更好。董事会中不同级别的董事会带来不同的社会资本，拥有更好的社会资本的董事对其他董事更具影响力，在董事会中更具权威。

荷兰学者弗拉普和博克斯曼（Flap and Boxman）通过研究发现，社会资本的数量和质量直接、积极地影响了学生的学习成绩。撇开人力资本不谈，更多的社会资本能带来更高的社会地位。当个人社会资本的数量和质量很低的时候，人力资本才会对社会地位的获取产生巨大作用。

在组织层面，社会资本促进了个体的有益行动，能够降低公司面对的风险和不确定性，从而创造价值，助力企业达成财务目标[13]，帮助初创企业渡过难关[14]。它还增强了公司内部关于产品和服务的信息交换，降低了签订合同和执行规定的成本。

与此相对应，还有研究证明，如果一个团队的外部联系有太多重复的部分，那么，这个团队的绩效表现反而会被削弱。但是，在没有或只有很少的内外部联系的团队里，绩效成果也只能用寥寥无几来形容。它从一个侧面反映出职场人建立社会资本时“度”的重要性。

消极作用

阳光下面总有阴影。社会资本有阴暗的一面，也会发挥消极作用。

美国社会学家波特斯（Portes）[15]指出，社会资本有4个消极作用，包括对外人的排斥、对团队内部成员的过度索取、对个人自由的限制，以及向下靠齐的后果。经济学家迈克尔·伍廓克（Michael Woolcock）从经济学角度研究社会资本时发现，社会资本阻碍而非帮助人们提升福祉[16]。下面我对社会资本的消极作用做一说明。

排斥外人：他跟我们不是一伙儿的，别理他；她是刚来的新人，看着好奇怪。

过度索取：你是我们的学习委员，怎么就不能帮我们记笔记啊；你是优秀员工，怎么就不可以加班多处理些工作呀。

限制自由：你既然是我们组的，就不能跟别的组的人走得那么近。

向下靠齐：我们整个团队的人都没有想着上什么大学或读研究生，为什么你偏偏要考大学、读研究生？

南加州大学马歇尔商学院管理学教授阿德勒（Adler）和博士候选人SeokWoo Kwon[18]的研究表明，社会资本虽然能带来利益，但是也需要可观的成本。创造和积累社会资本需要时间、精力、能力，这些是可见的成本。

创业企业家需要掌握、利用不同渠道的资源，以及集聚创新和变革的能力，而社会资本有利于创业者获得必要的资源。有的时候，创业者具备的社会资本也会被视为创业者的社会地位和声誉，并为其创业过程中的行为赋予某种合法性。有时，我们看到创业者把与名人的合影挂在办公室和网站上显眼的位置，其实就是在向来人展示他的社会资本实力。

社会资本对职场发展的作用

人的思维方式都是从自发产生到自觉发展的。职场人在成长的过程中，或多或少都会用人际关系促进职场的发展。

从不懂得运用人际关系到自觉地创造和运用人际关系及社会资本，是职场人思维意识转换的过程。职场人若对此有了正确的理解，就可以更好地构建自己的职场生态圈，发展更加有序、互惠、健康的人际关系和社会资本。

下面就让我们来看看社会资本对职场发展的作用。

结构社会资本的作用

前面提到，结构社会资本是“行动者之间总体的连接模式”。在公司的组织结构、规章制度、组织形式、业务流程、管理规章、IT网络等因素的共同作用和控制下，职场人在公司中能接触到的正式信息有专门的渠道和明显的层次。

比如，董事会知道的事情，一线分公司的员工不知道而且也不应该知道；总部派驻在某国家或地区的管理层知道的事情，其他区域和国家的员工不知道，反之亦然。公司里所有经营信息不可能被公司内所有人知道。

在沟通渠道中，管理者有责任建立正式的信息沟通机制。所谓正式，并非要求正襟危坐、打卡录像，而是需要制定与沟通的时间、频率、内容、传播方式、反馈等环节相关的规则，并在实施过程中加以遵守，或者在原定计划不合时宜时对其加以调整。

要在正式的结构中创造社会资本，“官方”的努力非常重要。团队主

管若能充分利用这些渠道与利益相关者沟通，就能够不断创造和增强企业的结构社会资本。个体若能积极参与其中，也能创造和增强自己的结构社会资本。

非正式场合一样能发挥作用。非正式场合包括公司内外组织的兴趣小组、社团活动、文体活动等。它们提供了额外的、不一样的交流机会和场景，这些机会和场景中蕴藏着大量潜在的社会资本。

从这些场合中得到的信息可能是不全面的，也可能是错误的，但是，它们不会被视若无睹。一个完全不参加公司组织的社团和文体活动的人，会失去创造相应社会资本的机会。

关于非正式场合能产生结构社会资本这一观点，一篇微信文章中举了一个直观又有力的例子。文中的女生刚刚踏入职场，别人邀请她一起下楼喝咖啡，因为她从不喝咖啡，所以拒绝了同事的邀请。

久而久之，大家就不叫她了。后来，她发现自己不如其他同事那样互相了解，因为她错过了在喝咖啡时获得社交信息、联络感情等的机会。后来她主动要求和同事下楼去咖啡厅溜达一圈。她依然不喝咖啡，只是点一杯茶。慢慢地，这个茶歇变成了习惯，她成了“咖啡小组”的固定成员，逐渐建立起自己的结构社会资本。

随着社会化企业的发展，很多公司都会组织跨越层级、部门、地区甚至国家的项目组、研讨会、培训班、虚拟团队等，在这些临时团队里，个人能接触平时看不到、联系不上的人，例如汇报级别高你几级的高管、平时“八竿子打不着”的其他业务线上的红人……这些临时团队同样能增加职场人的结构社会资本。

认知社会资本的作用

前面提到，认知社会资本是“各方之间的共同理解、阐释和意义系

统”，它包括共同的价值和目标以及共同的认知。

在企业层面，认知社会资本能够解释公司里为何需要加强企业文化建设，用价值观来吸引和留住人才，用目标、愿景和价值观来指导人们的行为，用通用的企业内部语言体系来打破部门和部门之间无形的墙。

在个体层面，认知社会资本同样也能够解释我们作为个体如何加强认知社会资本积累。

人和人之间的认知是否一致，思维是否在一个层次上，价值观是否类似，这是积累认知社会资本极其重要的前提。“高山流水遇知音”中的“知音”就是信仰和价值观相同的人，这种人才可能互相理解和赏识。

而“道不同不相为谋”则道出了职场中价值观和认知对人际关系及对工作的直接影响。

即使价值观一致或接近，职场人在语言体系上也要讲究，应少用或不用只有自己才懂的专业术语。所谓“话不投机半句多”，两个人在语言体系上合拍了，在具体事务的合作上才能默契。

关系社会资本的作用

关系社会资本指的是个体在交往过程中产生的信任、责任和回报，关系存在于特定的社会网络中。

关系社会资本不是单纯指谁认识谁或者不认识谁，也不是单纯地指认识多少人。它更多地指向关系的“质量”，而“质量”的标签是“互相信任，互相承担责任，互相给予回报”。

关系社会资本中的核心是信任和互惠。它不是指某一方彻底付出，另一方完全接受，而是双方都有付出，毕竟连父母和子女之间也有对亲情回报的期待（见图4-7）。



图4-7 关系社会资本：回报

相互作用

以上三种社会资本在实际工作和生活中同时存在，它们相互作用。

举个例子，女子流行演唱组合S.H.E在2001年9月11日出道，3个女生共同发展，共发行了13张专辑，举办了4次世界巡回演唱会，这个组合是一个在商业上非常成功的歌唱组合。

她们3人的地位在外人看来是平等的，她们常年在一起训练和演出，积累了极强的结构社会资本。她们有着共同的商业和演出目标，为了共同热爱的事业奋斗，她们的认知社会资本也有牢靠的基础。媒体从来没有报道过她们互相猜忌和拆台的负面消息，反而在Selina受重伤后，媒体还报道了另外两位团员对她的安慰和大力支持，因此她们之间的关系社会资本也是很强的。

但某男子组合的情况与之不同。这个组合也曾经辉煌过，团员们在音乐和偶像剧上双边发展，获得过不少奖项。2011年，因为种种原因，这个组合放慢了发展步伐，之后就鲜有音乐作品出现。作为旁人，我们只能猜测是因为组合失去了活力，但某成员的“单飞”和组合未及时调整发展战略肯定是原因之一。我们可以断定，该男子组合社会资本的数量和质量都不如S.H.E组合。

职场中这样的例子随处可见。只是很多时候，社会资本都被我们忽视或笼统地称为关系了。而关系看不见、摸不着，我们自然无处着手。

来看看职场中的案例。你有没有遇到过类似下面例子中的职场人？

公司里有一个普通白领甲，除英语水平高之外，看不出有什么其他

本领。有一次，公司下属的合资企业要召开董事会，不巧翻译人员病了。领导者让甲帮忙在现场进行交互式传译。甲认真准备，圆满地完成了工作。随后，总经理办公室出现了高管助理职位空缺，总经理就提拔了甲。两年以后，甲因工作表现突出，被顺利提升为副经理、经理。

甲得到了一次难得的、突破常规的机会。若在平时，他根本没有机会做翻译。现在机会来了，他抓住了，成功了。

这种在旁人眼中似乎是“一步登天”的例子在实际工作中并不罕见。

再来看看乙经理。乙经理在一家工程公司工作。他和张工程师分属不同的部门，平时交往少，加上他们一个习惯快速跑现场、做决定；一个总是不断要数据、要测算，因此他们彼此也曾有嫌隙。

公司在华中地区开拓市场时，需要设计和运营部门紧密合作以满足新客户的诸多需求。乙经理和张工程师都有极强的责任心和为公司发展全力以赴的价值观，虽然二人平时有嫌隙，但都积极投入新产品的测试和运营工作中，他们与同事群策群力，按时保质向客户交付产品和服务。

在这个例子中，乙经理和张工程师之间的结构社会资本不多，关系社会资本更少，甚至因为他们之间发生过冲突，其关系社会资本还可能是负数。但是，他们对于高效、保质、保量满足客户期望这个最高目标有共同的认知，因此，他们的认知社会资本很强。

再来看一个例子。马丽是公司的内审员，专门负责审计。小刘是公司的采购专员。她们乘坐同一辆班车上下班，渐渐成了午餐时的“饭搭子”，平时也经常一起网购，互相视对方为朋友。马丽性格较为内向、心思缜密；而小刘则比较外向，常常乐乐呵呵。两人性格不同，却相处得非常融洽。

有段时间，马丽犯愁了。她接到一个投诉举报，被举报的恰恰就是小刘，举报者说小刘在采购过程中收受潜在供应商的好处，并附有相关证据。

那段时间，马丽每次看到小刘时心情都非常复杂，但是她坚守职业要求，什么都没有对小刘讲，并找理由说最近工作特别忙，经常不去食堂吃午餐、不坐班车，避免和小刘面对面接触。

过了一个月，经查证，举报属实，小刘被主管和人力资源部通知即刻解除劳动合同。虽然处理决定有理有据，但是小刘对马丽充满了怨恨，她在其他同事面前发泄情绪，说马丽笑里藏刀、人前一套人后一套、心狠手辣，两人从朋友变成了仇敌。

在这个例子中，两人的关系社会资本多，但是她们对职业道德和价值观的认知差别很大。马丽恪守职业要求和职业道德，小刘却因为职业道德的偏差，实实在在地栽了个大跟头。

还有最后一个例子。在企业里，有一个职能部门很容易成为医药医疗企业运营的瓶颈，那就是法规注册事务部。它负责在国家食品药品监督管理总局和相关机构注册国外引进或国内研制的新药或医疗器械，过程包括翻译、资料编写、资料递交、临床试验、组织专家答辩等，整个过程常常耗时一两年。注册期间会遇到各种挑战，如临床试验延期、新增补充材料等。

法规注册事务部的经理会受到销售部门传导的来自一线的压力——销售部门希望有新产品尽快上市，从而拉动市场。两个部门如果互相不理解，就很容易引发矛盾。

有一位经验非常丰富的经理非常善于处理这样的矛盾和冲突。她的秘诀就是跟内外部的相关者建立良好的社会资本。

为此，她用了这些方法：第一，建立月度注册事务报告沟通会及相关制度，不管市场和销售部总监是否参加，她总会择要点与其沟通；第二，主动要求参加销售管理会议，她带着部门骨干参加，和内部客户建立信任，体现对他们心声的重视；第三，多方获取外部关键专家的意见和支持。

经过她的努力，公司的法规注册事务大多按照原定目标完成了，她

的职业通道也发展得很顺利。

所以，每个人都要全面认识自己的社会资本（见图4-8）。

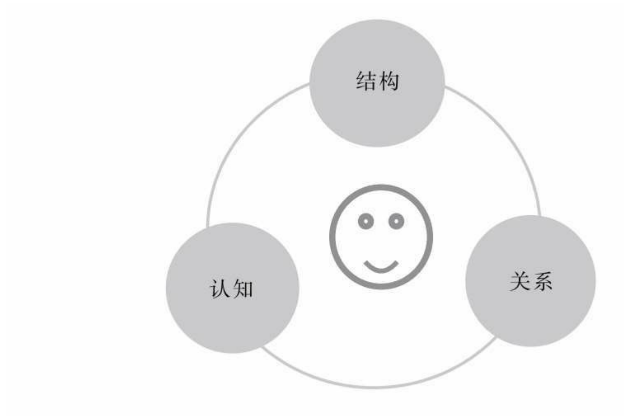


图4-8 个人的社会资本

突破关系魔咒，打造健康的社会资本

当我们了解了社会资本的创造方式、特点和作用之后，就可以合理地利用社会资本为职业通道的发展提供能量和营养。

创造和积累社会资本是很多职场人需要一直修炼的功课。

爱家，接受不能改变的家庭社会资本

家庭关系很特别，我们不需要费力讨好其他家庭成员，也不需要担心会失去和他们的关系。父母对子女的爱是没有条件也不计回报的，但是，做子女的需要回报父母。

在我们出生时和青少年时期，家庭的社会地位、经济状况、所处地理位置、所在国家或省市等对我们的发展至关重要，但这些都不由我们控制。

微信上有一篇关于哈佛大学2017级新生家庭背景调查的报告，调查内容包括学术、生活及家庭情况。结果表明29.3%的哈佛新生至少有一位亲戚或父母中有一人曾是哈佛大学校友，46%的新生来自年收入超50万美元的超级富豪家庭。[17]

有些人比你有钱，比你优秀，还比你努力，某些时候大概就是在说这种家庭社会资本高、个人有才华又很努力的职场人和准职场人。

那么，寒门真的难再出贵子吗？不，我依然抱有乐观的看法：家庭背景决定了职场人的起点，但没有决定职场人的终点。作为职场人，我们必须清醒面对并努力改变。正因为如此，那些奋斗和坚持的故事才让我们印象深刻。

山沟沟里飞出了金凤凰，来自贫困家庭的职场优秀人士数不胜数。

湖北恩施石窑一个农家出了5个博士，这得益于尊师重教的家风；陕西一个农家5个孩子中有4个考上清华大学或北京大学，这得益于耕读传家、重视教育的家庭传统。除了清华大学、北京大学这样的超一流学府，考上其他优秀院校的贫困家庭的孩子还有很多。

职场是靠普通人的力量支撑起来的。

接受不能改变的历史。

改变可以改变的现在和未来。

不尝试，你怎么知道改变不了呢？

个人要具备改变的能力，这种能力通常是从进入大学或者踏入社会之后开始的。

职场需要健康的社会资本

对于很多刚进入职场或者处于职场前期、中期的职场人来说，建立职场社会资本是一件颇为头痛和让人惧怕的事情。谁都不例外，只是程度不同。

未来思维

世界变化越来越快。现代人换工作的频率也越来越快，2~3年换一次很正常，甚至对于1年换1次的情形，我们也见怪不怪了。人们似乎更关注眼前的发展。

而在社会资本的积累过程中，最要不得的就是短期思维。“未来思维”才是社会资本的积累之道。职场人无论做什么事情都要留有余地。

在现实生活中，持有短期思维的例子屡见不鲜。有人跟前老板没有根本的矛盾，但因一件小事闹崩离职，下家公司做背景调查时会苦于找

不到人做背景调查；有人使用特殊的方式上位，但在他离开公司后，与他有关的八卦消息还在原企业流传；有人见风使舵、缺乏原则，看谁吃得开就跟着谁，最后只能是竹篮打水一场空，被人弃用或惹人鄙夷。这些都是错误地理解和运用人际关系的短视行为。

莎士比亚曾说：“我们都知道我们现在是什么，可是谁也不知道自己将来会变成什么。”培养未来思维，才能在建立社会资本的过程中抛弃短期行为。

打破“钻营”的狭隘意识

社会资本的概念和意识还没有深入人心，关系这个词却是职场人每天挂在嘴上的高频词。关系带给人的感受之一是“钻营”，而钻营是个贬义词。因此，作为职场人，首先需要打破自我的桎梏，摒弃“钻营”的狭隘意识，先破“钻营的关系”，再立“健康的社会资本”。

建立社会资本不是送大礼、阿谀奉承，不能行贿受贿、违法乱纪。那些在完善的管理体系里成为全球高管的成功人士，在严格的反腐败法案和道德水平的双重约束下，更多是依靠自己的人力资本和社会资本成功的。

在英国《金融时报》公布的2019年全日制工商管理硕士课程全球百强榜榜单中，中欧国际工商学院位列亚洲第一，其国际高级管理人员工商管理硕士和工商管理硕士课程排名全球第5，实至名归。作为该学院高级管理人员工商管理硕士毕业生，我一直以此自勉。这里的两万名校友，100多个校友分会及专业协会，组成了创造大量高质量社会资本的卓越平台。

综上所述，职场人可以从下面的公式入手打造健康的社会资本。

健康的社会资本=职场圈（多元）+价值观（运营和权变）+关系

（互信互惠）

我们可以对上面的公式进行分解。

职场圈即结构社会资本（见图4-9）。表4-1列出了个人的结构社会资本清单，读者可以对应清单进行评估。

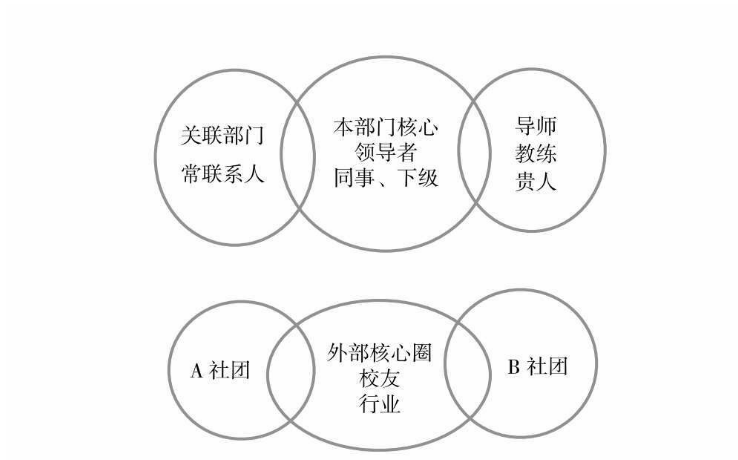


图4-9 个人的结构社会资本

表4-1 个人的结构社会资本清单

职场圈	目前水平（1~5）	期望水平（1~5）	主要措施
本部门核心（内部职场）			
领导者			
同事			
下级			
关联部门常联系人			
联系人 A			
联系人 B			
导师			
教练			
贵人			
外部核心（外部职场）			
A 社团			
B 社团			

价值观（运营和权变）即认知社会资本。

个人在公司内部的职业通道要得到顺利发展，首先要对公司的经营战略、部门的运营策略和个人的作用有充分的认识和理解，这是内部运营观。

身处不同部门的职场人，其专业和重心都会带有明显的个人和部门特点。做研发的人专注于研究新发明、新性能、出专利；做销售和业务发展的人专注于开发和满足客户需求、准备标书投标、销售产品和服务、维护收款和账期、提升客户满意度；做运营的人希望按时出产品、降低浪费、提高效能；做人力资源的人专注于人才的选育用留、企业文化、领导力，不一而足。

由于工作内容不同，人们在职场中总会发现工作中充斥着需要沟通、协调、妥协之处。有时，不同的意见还会上升为冲突，不仅影响工作，还影响对彼此的印象和看法。

这时，如果大家对企业的运营观有相似的认识，就能更快、更好地解决问题。

少使用只有自己会的专业术语，多使用对方的语言。这点说起来简单，做起来很难。

很多进入新公司的职场人都会被新同事们脱口而出的各种缩略语、简称、专业术语弄得头晕眼花。有的公司，特别是一些大公司，会编写缩略语和专业术语大全，它在一定程度上缓解了新人踏入新公司时的陌生感和紧张感。这些缩略语和专业术语分为两类，一类是本部门和本专业的词汇和句式，一类是其他部门和其他专业的词汇和句式。

同事之间说话，如果不换位思考对方能否听懂，那么就会出现沟通无效的尴尬情况。当大家对某件事情的理解不同时，即使运营观相同，认知社会资本的形成和积累也会受到影响。

所以，在公司内部积累个人的认知社会资本时，应先与关键联系人形成相同的运营观和类似的语言体系（见表4-2）。

表4-2 个人的认知社会资本清单（内部运营）

相近的价值观（内部运营观）	目前水平（1~5）	期望水平（1~5）	主要措施
本部门核心			
领导者			
同事			
下级			
关联部门常联系人			
联系人 A			
联系人 B			
导师			
教练			
贵人			

外部权变观

企业外部的世界很大，事业生活圈也很大，因此，它们充满了高度不确定性。

在企业外部的职场圈打造个人的认知社会资本（见表4-3），除了上面说的，还有一点对打造社会资本有帮助，那就是找到两种截然不同的人：一种是与你思想同频的人；一种是颠覆你固有认知的人（见图4-10）。

表4-3 个人的认知社会资本清单（外部权变）

相近的价值观（外部权变观）	目前水平（1~5）	期望水平（1~5）	主要措施
同频者			
颠覆者			



图4-10 个人的认知社会资本（外部权变）

最后是关系（互信互惠）。信任是怎么建立起来的？我们可以参考下面这个信任公式。

$$\text{信任} = \frac{\text{可信度} \times \text{可靠度} \times \text{亲近度}}{\text{自我中心}}$$

可信度（credibility）指专业水平加呈现方式，包括说话者的形象、穿着、言谈举止。自己感觉自己可信还不够，还需要让听者感觉可信。

可信的概念还包括准确和完整，准确是理性评判，完整是感性感受。当某人表述准确时，我们认为他值得信任；当某人表述完整时，我们感觉他是诚实的。可信度需要时间的积累。

可靠度（reliability）指说话是否算数，办事是否牢靠，是否遵守承诺，表现是否稳定和持续。我们对一个人是否可靠的判断在很大程度上受到交往次数的影响，交往次数越多，我们感觉对方越可靠。此外，我们也会通过对方和其他人的交往来判断他为人是否可靠。

可靠与行动紧密相关，这是它与可信度最大的区别。如果一个人总是按时、保质地交付结果，他就是可靠的。可靠还包括是否及时回复电话、会议安排和邀请是否更新等。

亲近度（intimacy）是实实在在的人情味。过于高高在上的人难以在别人心中建立信任。亲近度和自我中心是信任公式中最常见、效果最明显的两点，它们也最稀缺。

亲近是一种情感上的近距离，它指人愿意围绕手里的问题展开、延伸和分享观点，同时尊重他人的边界，它还包括分享个人的小秘密、习惯。但是，不合时宜地分享对提高亲近度无益，所以，一个人采取亲近他人的举动同时包含着一定程度的风险。因此，我们需要勇敢且小心翼翼地采取行动。

自我中心（self-orientation）。自我中心的程度作为分母，程度越高则信任越小，程度越小则信任越大。自我中心是产生不信任的最主要的原因，没有人会信任一个眼睛里只有个人利益的人。自我中心最典型的表现形式就是自私和贪婪，其他表现形式还包括个人意志、唯我独尊

等。

互惠就是互担责任、互相回报，包括在精神上、行动上。单方面的给予在职场中是不可持续的。公司里人来人往，公司外更是人潮汹涌。在你常联系的人中，哪些团体和个人是你可以信任的？你要珍惜这样的团体和个人，并且付出努力，与他们互相帮助。

职场中，信任度高的关系社会资本都是互惠的，互惠的行动能够培养和强化信任。读者可根据表4-4个人的关系社会资本清单进行评估。

表4-4 个人的关系社会资本清单

关系	目前水平（1~5）	期望水平（1~5）	主要措施
本部门核心（内部关系）			
领导者			
同事			
下级			
关联部门常联系人			
联系人 A			
联系人 B			
导师			
教练			
贵人			
外部核心（外部关系）			
同频者			
颠覆者			

职业通道之光

1.处于第三阶段的职场人，要保持职业灵敏度，并做出快速反应。

2.社会资本分为结构社会资本、认知社会资本和关系社会资本，亦可分为强联系和弱联系。

3.社会资本有积极作用，也有消极作用。它的积极作用是能影响人们的行为和发展，会对求职过程、企业公民行为、个人的职业发展、在教育方面的表现产生积极的影响。它主要的消极作用包括对外人的排斥、对团队内部成员的过度索取、对个人自由的限制，以及向下靠齐的后果。

4.在社会资本的打造和运用中，我们需要做的是发挥其积极作用，清醒地知道和避免其消极作用。抛弃世俗的关系学，打造健康的职场社会资本是一个思维转换的过程。

---

[1]Collins C J.,Clark K D. Strategic Human Resource Practices,Top Management Team Social Networks,and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage[J]. *Academy of Management Journal*,2003,46 (6): 740-751.

Huang H C.,Lai M C.,Lo K W. Do Founders’ Own Resources Matter? The Influence of Business Networks on Start-up Innovation and Performance[J]. *Technovation*,2012,32 (5): 316-327.

[2]Karahanna E.,Preston D S. The Effect of Social Capital of the Relationship between the CIO and Top Management Team on Firm Performance[J]. *Journal of Management Information Systems*,2013,30 (1): 15-56.

[3]Reagans R.,Zuckerman E W. Networks,Diversity,and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams[J]. *Organization Science*,2001,12

(4): 502-517.

[4]Nahapiet J.,Ghoshal S. Social Capital,Intellectual Capital,and the Organizational Advantage[J]. *Academy of Management Review*,1998,23 (2): 242-266.

[5]Uphoff N. Understanding Social Capital: Learning from the Analysis and Experience of Participation. *Social Capital: A Multifaceted Perspective*,215-249.

[6]Krishna A.,Uphoff N. Mapping and Measuring Social Capital through Assessment of Collective Action to Conserve and Develop Watersheds in Rajasthan,India. *The Role of Social Capital in Development: An Empirical Assessment*,85-124.

[7]Granovetter M. S. *The Strength of Weak Ties. In Social Networks* (pp. 347-367). Academic Press.

[8]Burt R. S. The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*,339-365.

[9]Portes A.,Sensenbrenner J. Embeddedness and Immigration: Notes on the Social Determinants of Economic Action[J]. *American Journal of Sociology*,1993,98 (6): 1320-1350.

[10]Coleman J S. Social Capital in the Creation of Human Capital[J]. *American Journal of Sociology*,1988,94,S95-S120.

[11]Niu Z.,Chen C. *Social Capital of Directors and Corporate Governance:*

A Social Network Analysis. Brook. J.Corp. Fin. & Com. L.,11,343.

[12]Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness[J]. *American Journal of Sociology*,1985,91(3): 481-510.

[13]Leana C R.,van Buren H J. III. Organizational Social Capital and Employment Practices[J]. *The Academy of Management Review*,1999,24 (3): 538–555.

[14]Maurer I.,Ebers M. Dynamics of Social Capital and Their Performance Implications: Lessons from Biotechnology Start-ups[J]. *Administrative Science Quarterly*,2006,51 (2): 262-292.

[15]Portes A. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology[J]. *Annual Review of Sociology*,1998,24 (1): 1-24.

[16]Woolcock M. Social Capital and Economic Development：Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework[J]. *Theory and Society,* 1998,27 (2): 151-208.

[17]Graham W B.,Dianne L.,Jessica M W.,Brian P Y. *Makeup of the Class* [EB/OL]. [2017].

[18]Adler P S.,Kwon S W. Social Capital: Prospects for a New Concept[J]. *Academy of Management Review*,2002,27(1): 17-40.

第五章 职业转型

在职业通道的第三阶段，再怎么强调转型都不为过。转型是焕发职场活力的必由之路。转型的途径并不是唯一的，转型的多元化能降低职场人对它的恐惧。在别人守成时思变，在别人思变时创变，这种思维的转变是转型的前提。

投身多元转型

在职业通道第三阶段，职场人的选择有4个。

· 改变自己的价值输出，突破自己，成为高级管理者（董事、首席执行官、向首席执行官汇报的高管）；

· 创业（自己建立创业公司或加入创业公司担任股东和管理者，成为半创业者）；

· 跨界（改变职能、兼职、自由职业、投资）；

· 原地坚守（无突破、无创业、无跨界，试图在职业通道S曲线的中轴坚持到退休）。

这4个选择中，前3个都是转型的举措，第4个不是转型而是坚守，这种坚守需要良好的个人心态和相应的企业文化加持。第三阶段的转型是网络式转型。什么叫网络式转型？它指的是职场人必须把社会资本的积累和使用放到首位，利用社会资本和平台放大人力资本的效果。

转型需要平台

猜猜看，下面描述的是一群什么样的人？

- 其企业增长水平远超行业平均水平
- 其企业劳动生产率每5年翻番
- 其企业员工人数高速增长，就业率远高于行业平均值
- 其企业员工收入总增长率是行业平均值的3.8倍
- 阅读对提高公司营业额和管理效率的作用很大
- 阅读涉猎越广，公司发展越好（管理类书籍最受欢迎，其次是与工作相关的书）
- 本人工作时长超过员工
- 早上喜欢做运动、看新闻、与家人相处[1]

你猜到了吗？

上面描述中的这群人有一个共同的称呼——“中欧校友”，他们是历

年来毕业于中欧国际工商学院的毕业生。

中欧国际工商学院成立25年来培养了将近两万名校友，形成了一个顶级的职场和事业平台，其浓郁的学习氛围也让一批又一批40岁左右的中年企业家、高管、创业者校友们在职业通道的转型过程中得到了两笔宝贵的财富。

第一笔财富是转型必需的认知飞跃。过去的成功已经不能帮助同学们应对现在和未来的挑战、抓住转瞬即逝的机遇。

曾有人问古希腊学者芝诺：“老师，你的学问那么渊博，为什么还那样谦虚？”芝诺回答：“知识就好像一个圆，已知的在圆内，未知的在圆外，知道得越多，这个圆越大，圆越大，未知的就越多。”爱因斯坦也说过类似的话。

只有通过外部的努力，才能更快地让自己“换脑”，切换为更高层次的思维方式。

校友们曾多次在聚会中聊到最喜爱哪些课程。大家的看法不一，各有侧重，但也有一些共性。最受欢迎的往往是宏观经济、金融类、组织行为、实战演练课程，这是同学们平时接触不多的领域。通过聆听高水平的教授授课并与之讨论、和各行各业的同学交流，校友们在一两年后能获得认知上的飞跃。

在商学院的学习是系统学习，它从根本上改变了我们看待商业世界的视角。成年人改变自己的思维和视角何其难也。没有充分的外力冲击，我们往往意识不到我们不知道。

第二笔财富是转型必需的社会资本飞跃。中欧国际工商学院的开学模块里，老师们会提一个要求：“到了中欧，我们有三个忘记：忘记年龄、忘记性别、忘记职务。我们只有一个共同的名字：中欧同学。”这句话让很多人记忆犹新。听者行之灼灼，卸下场面上、企业里那些耀眼的光环，在学校里，大家都是平等的。校友之间观点的交锋、情谊的积累，往往延续到毕业后的很多年。

有些人说读商学院是来混圈子的，其实他们只看到一部分。读书首先为了自我提升。自己没有提升，周围的层次也不会提升。圈子是社团、社群，但靠“混”是“混”不出来的。圈子是在提升认知和开拓视野的过程中互动形成的，不是天上掉下来的，不是一进学校就有人送给你的。

校友们互动、交流、学习，自然而然会创造一些合作机会。区分健康的社会资本与功利交往之间的标准是：第一，即使没有利益交往，双方是否仍然保持情谊；第二，即使项目失败，双方是否认可对方的人品和本性。

学成以后，有很多校友实现了彻底的转型：有的把小作坊做成了大公司，有的从实业转向投资，有的从国内做到了国外或从国外做到了国内，有的从A行业变道去了B行业。在此过程中，他们在学校获得的社会网络和人力、社会资本或多或少起到了作用。

能够读中欧国际工商学院的职场人毕竟是少数。我举中欧校友的例子是因为熟悉它，它是我直接体验过的一手信息。商学院、行业协会、地区商会、校友协会、同乡会、前同事友谊会等平台，都是职场人可以挖掘和开发社会资本的平台。常言道，“八仙过海，各显神通”，扎实的人力和良好的人脉能够为职场人的转型助力。

放眼四周，人力和人际关系双强的职场人不少。我们从中吸取的职场经验是：积累超高的人力、超好的人际关系资源，善于借助当时的环境，有助于职场人在职业通道第三阶段实现转型。

在图5-1中，从第二阶段结束的点出发，横轴表示职业转型的宽度由大到小，纵轴表示职业转型的难度由小到大，据此，我将第三阶段的多元转型分为4个类型：成为高管、创业、跨界、坚守。

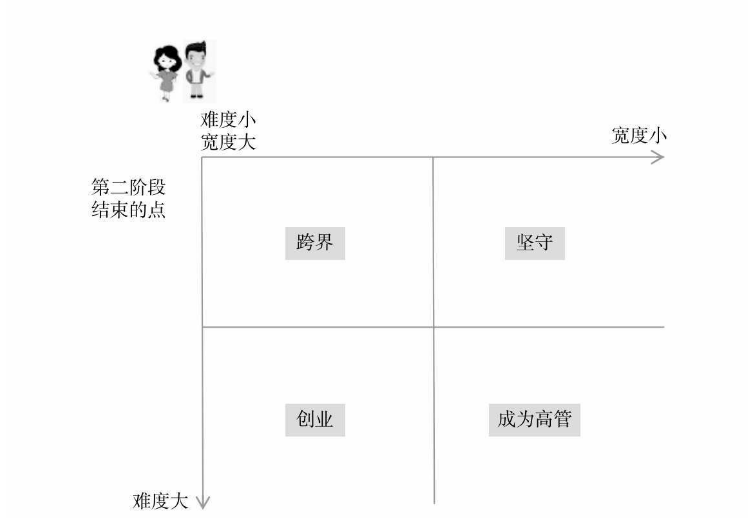


图5-1 第三阶段转型类型

转型到高管之路

高管之路以管理职业通道为主。此外，技术“大牛”和专业“大牛”也有机会升任公司高管。比如，很多企业中的总工程师、首席科学家、首席经济师、首席金融分析师等在企业里一言九鼎，而很多处于管理通道顶点的人原来就是某一领域的专家。

如果只把成为首席执行官当成职业通道的最高点，那么有多少家企业，就有多少个首席执行官。要成为大企业的首席执行官或者大型外企中国区的首席执行官，那么必须在环境、人力、人际关系方面均有优势，而且还需要一点运气。

高管并不只有首席执行官这个岗位。首席执行官是管理执行层最有影响力的高管，执行层之上还有董事会。首席执行官之下，还有围绕在他周围的核心管理层，如首席财务管理者、首席运营官、主业板块负责人、首席人力资源官等。企业所属行业和性质不同，高层管理团队的组成也就不尽相同。通常情况下，最核心的6~10人构成了企业的高层管理

团队，他们分工合作，在首席执行官的带领下开展工作。

对于立志在高级管理者职业通道上走到底的职场人来说，这条路大概有以下几个特点。

- 难度较大
- 风险较小
- 成就感较强

走这条路的难度大源于位置的稀缺性。高层管理者在任何一个组织里都是极少数。这个世界上有能耐的人不少，但高管的位置很少。越往上走越难，难度不仅在于水平和能力要求高，更在于综合内外部条件的比拼。

很多公司倾向于从内部提拔高管，用现在的流行语言来说就是“养成系高管”，具体就是通过公司的继任者计划、高潜力人才培养计划筛选好苗子，悉心培养，直到有一天现任领导者能放心地把公司交到他手里。内部提拔高管通常占高管岗位的70%～80%。

从外部招兵买马得来的高管则属于“空降兵系高管”，他们大多通过顶级猎头推荐而来。公司对他们的期待则很明确：来之能战，战之能胜，实现组织内部期待的某种突破。外部招聘而来的高管通常占高管岗位的20%~30%。

一个人能够突破自己、做到高层，并且把位置坐稳、把人做好、把工作做好，就证明了他的实力。即使这个人离开了现在的公司，在其他类似的公司里也能得到不错的职位。

有些高管自诩Watchdog[2]。没错，高层管理者承担的心理压力大、责任重，他们做出的每一个重要决定都会对企业的经营管理产生重大影响。风险较小指的是如果高管有清醒的自我认知，善于调整期望，特别是对薪酬和职位的期望，那么他们通常会具备在管理、咨询、培训、创业之间切换的充足的能力和强大的人际关系。

高层管理职位非常适合将成就感视为人生重要追求的职场人。根据

美国哈佛大学教授戴维·麦克利兰（David McClelland）的成就动机理论，人有3种主要的高层次需求倾向：对成就、权力、亲和的需求。对成就和权力需求较大的人更有动力将目光瞄准高级管理者的职业通道。

公司的品牌对高级管理者较为重要，公司品牌能为其职业生涯增加光环。除了光环，他们还会成倍地增长见识。这部分企业内处于头部的能人凭借自身的出色条件和难得的机会，往往在企业里处于管理顶层的位置，所谓站得高，看得远，他们拥有一般人难以企及的视野和格局，能够调动一般人接触不到的资源，掌握一般人接触不到的信息，有更好的条件去实现自己的理想，为企业甚至社会创造价值。

那么，职场人如何才能够转型成为高管呢？

第一，巩固第三章升腾战略中讲的6个方面，有兴趣的读者可以再次翻阅第三章，相信第二次阅读会给你带来更深的感受。

第二，与人力资本相比，更关注积累和发挥社会资本的作用。研究表明，在企业中，职位越高，社会资本越重要。对于已经成为高管的职场人来说，社会资本就更重要了。柳传志曾说“小公司做事，大公司做人”，意思与之类似。

高管通常指挥团队做事，很多具体工作已经不需要他们亲力亲为了。但是，他们需要跟上级、平级和相关人员就企业的战略发展方向保持紧密的沟通和高度的一致；同时，他们需要宣扬和践行企业倡导的文化和价值观，保证各方共享此价值观、思维方向一致、语言体系相容；他们还需要建立和维护与利益相关者互信互惠的共赢关系。这些都是高管的职责所在。

第三，承认运气的作用，尽人事，听天命。好运气是职场中的“幸运风口”，坏运气是职场中的“局部不可抗力”。

幸运风口包括带来利好的国家产业政策调整；被兼并或收购后组织调整带来的机会；好朋友创业成功并拉了你一把；供需关系失衡创造的绝佳机会；老板屡屡升迁，团队成员经常有机会晋升等。

局部不可抗力包括带来利空的国家产业政策调整；关系户后台太硬；被兼并或收购后组织调整带来的挑战；本部门完全不受重视等。职场人要承认坏运气，与自己和解。

我与很多在职场中获得他人眼中的成功的高级管理人士聊过天，无论他们说话时表情是谦虚谨慎还是志得意满，在被问到成功的秘诀时，大多数人都会提到“运气”二字。有的说：“正好那一年国家为学成归国的留学生提供了非常好的创业机会。”有的说：“我觉得自己正巧在职业发展的瓶颈期碰到了一个贵人，他直接把我介绍给一家大公司的中国区老板。”

我们应承认，升为高管的部分原因是运气好；也应承认，没有升到高管的部分原因是运气不佳。就算我们在A公司没有被选中成为最后的赢家，也可能被调到B公司成为高管。这样的情况，在通用电气、西门子这样的大公司时有发生。

创业转型

创业转型恐怕是所有转型中最激烈和辛苦的了。在创业成功的人中，没有人还会想回去打工。而在创业失败的人中，重回企业的比比皆是，也没有什么不好意思的。人生在于体验，体验过创业的职场人会拥有比其他职场人更丰富的阅历和收获。

什么样的人适合创业？以下是部分特质。

拥有敏锐的商业嗅觉
拥有强烈的欲望
超级能忍耐、能坚持
爱思考、乐观、敢于拼搏
有资源和熟悉的领域
……

什么情形适合创业？比如以下这些情形。

大环境创造了机会

现行模式中存在短板，即现实模式无法满足行业需求

既有的商业模式逐渐升级换代

在某个行业深耕时产生了新点子

……

时任惠普技术愿景及科技创投全球总监的安德鲁·鲍威尔（Andrew Bolwell）说，与2007年相比，到2027年会有75%的公司从标准普尔500的位置上掉下来；跟20世纪相比，进入21世纪以来，超过2倍的行业领导者已经从神坛跌落。

鉴于此，创业界大神级的人物每天都像创业第一天那样运营公司，这是一个很高的要求，因为人一旦获得了一点成功，免不了洋洋得意、放松警惕，被对手追上而不自知，这种情况比比皆是。

我见过很多充满热情、斗志、智慧和耐力的创业者。在这些人中，有的已经成为所在领域头部企业的创业家、上市公司创始人，功成名就；有的还在创业中期根据市场和趋势调整战略、兼并收购、纵横捭阖；有的还在创业早期悉心摸索、苦苦支撑；还有的看到了资本市场的残酷，思考自己是否应该小富即安。这些人中，既有35岁～40岁、在职业通道第三阶段创业的职场人，也有在度过职业通道第一阶段后就开始创业的人士。

李晓昱是北京人，大学毕业后在上海的LG、通用电气等外资企业工作。李民就读于上海交通大学，硕士毕业后在LG工作时与李晓昱相识。两人离开外资企业后共同创业并结婚，当时两人年龄加起来刚过50岁。经过十几年的发展，夫妻2人创办的海优威公司致力于特种高分子薄膜产品的研发、生产和销售，公司荣获多项科技奖项，并已成为太阳能光伏产业薄膜价值链上游的技术领先企业。他们身处传统行业，没有新兴行业的光环，他们的实战创业心得对大多数创业者来说很有借鉴性，为此，我对他们进行了专访。

提问：你们在职业通道第一阶段结束后，跳过了第二阶段开始创业，现在的海优威在不断进取和通往成功的路上。作为创始人，你觉得在第

一阶段创业和在第三阶段创业最大的区别是什么？

回答：我们觉得海优威持续发展面临的最大挑战就是我们完全从零起步创业，创业前没有经历职业通道第二阶段。海优威身处制造业中，规模优势和精益管理很重要。没有经历第二阶段的人，也就没有在大公司、好公司积累的管理经验，缺少了积累学习和历练的过程，对成熟企业可能遭遇的问题的预见性和管理经验不足。我们每天面对的企业都比昨天强大，每天遇到的问题都是新问题。如何带领企业有预见性地走正确的道路，是我们每天都在思考的问题。

华为的创始人任正非在创办华为的时候已具备丰富的人生历练和职场经验。这也许就是华为几乎很少走弯路、能持续高效发展、快速成长为令人尊敬的卓越的科技型企业的原因之一。在我看来，互联网领域从零起步创业并将公司运营得非常卓越的企业家，虽然没有经历职业通道第二阶段，但都是有大智慧的先知型人，悟性超乎常人，例如马云。人的智慧毕竟有所不同。我们不像任正非和马云那样拥有大智慧，我们需要勤勤恳恳做事、认认真真学习。勤能补拙，熟能生巧。

提问：你们与在企业里打工的人最大的区别是什么？

回答：我们的自动力和谦卑心也许比很多打工的人要强烈。我们是在职业通道第一阶段直接创业的。当时的我们“无知者无畏”，起点很低，什么活儿都干，就是草根平民。一路走来，变化成为不变的主题，但是我们孜孜以求的成长和对市场的敬畏之心从未改变。我们的公司一直在向着成为学习型组织努力，我们还在不断摸索。这对我们是压力，也是动力。

创业者特别需要承受压力的能力与坚持的决心。职场人士如果遇到困难和挫折，可以选择换个单位，再找份更好的工作，毕竟条条大路通罗马。可我们作为创业者，没条件放弃，没有退路可走。说到底，我们就是企业的最后一道防线，这就是创业的感受。

不少职场成功人士创业时，缺乏对创业精神的深刻理解和对创业风险的充分准备。常有人问我：“我40多岁了，在职场上很成功，创业对我的诱惑很大，我要去创业吗？”对于处在第二阶段的职场人来说，我建议他们珍惜目前的机会，因为好的平台和环境会让人成长得更快。我不赞成盲目地做创业决定，我认为职场人要谨慎地内观自己，思考自己是否真正具备了创业者的特质。先问问自己，我能不能放下身段，一切从头做起？

李晓昱一直保持着她令人印象深刻的温和以及有韧性、勤奋而又极

富创新精神的人格魅力。杰夫·贝索斯说过一句话：每天都要像创业第一天那样运营公司，务必保持创业的精神与活力，抵制形式主义，积极适应外部趋势，快速做出决策。李晓昱和李民二十年如一日地坚持、突破，他们身上的精神和贝索斯话中所体现的精神一致。也许，英雄所见略同，不同的是所做的事情和所处的环境。

平台赋予的管理经验、视野、社会资本是处于职业通道第二和第三阶段的职场人需要着力积累的。平台赋予的能量可以帮助职场人更加平稳地进入转型期。

汪洪涛毕业于上海交通大学，是理学和工学双学士。他在一家国企工作两年多后，于1998年年底进入咨询行业，2004年进入亚商集团。2009年，亚商集团实施新政策，集团公司变为投资主体，汪洪涛勇敢接招，从总经理变为新公司锐明咨询的董事长。除了公司提供的机会，2009年正好是他从中欧国际工商学院毕业的那一年，在商学院的2年带给他更广阔的视野，赋予了他创业的心态。从事咨询行业需要创始人有一定的经验，创始人要通过项目和时间，加深对客户的理解、提升专业能力、拓展客户资源、积累口碑。

下面是他关于创业转型的感悟。

我工作20多年，最开始工作3年后找到了自己的职业定位——咨询。进入咨询行业的前3年，我发现咨询对个人的能力结构改变很大，这坚定了我做咨询的决心。我在咨询业积累了10年经验，于2009年创业，把职业变成了事业。

职业发展中总有低谷期，我也一样。我创业2年多以后，公司业绩开始缓慢增长，我从中得到的教训是：即使你预见了困难，但如果没有足够重视它，你依然无法改变现状。

所以，在你到达一个台阶以后，一定要立刻开始寻找下一个台阶，再一次提升或调整自己的能力结构，不要等到你被逼到角落里的时候再做这种事情。

汪洪涛走出低谷的方法是找人聊天，从中吸取精华，有所领悟。他下定决心改变咨询方式，从接手具有天然波动周期的项目咨询转为开展

长期顾问伙伴式咨询服务。

从他的经历中，我们清楚地看到了职业通道的三个阶段，其中每一个子阶段也历经3年左右的时间。现在，他的职业和事业之路还在逐步拓宽，他周围的合作者、团队和客户都感觉到他身上具备了专业而厚实的力量。

侯正宇是博尔捷集团的创始人、董事长。他在职业通道第三阶段创业，企业和他本人在过去十几年里不断快速迭代，获得了各种奖项，包括2013中国十大经济潮流人物奖。博尔捷集团“科技让人力服务更简单”的使命历经打磨淬炼，已经深深植入企业的DNA和员工的内心。我就与创业相关的问题对侯正宇进行了访谈。

提问：你认为人在什么情况下适合创业？

回答：我认为职场人在满足以下4个条件的情况下可以创业：第一，身处新兴行业，如互联网、人工智能行业；第二，积累了一定的资源；第三，具备运营能力；第四，具备融资能力。

如果你满足了这4个条件，你就可以创业。如果你只拥有时代机遇，那你就不要创业，否则失败的概率非常大。

提问：对于在创业转型过程中遇到的低谷，创业者要如何跨越它？

回答：创业者在创业过程中一定会遇到低谷，几乎没有一天能够高枕无忧。你只能通过研发和创新去克服。如果你愿意沉下心来做研究，那么你更有可能解决这些问题。如果你只有商业模式上的优势，那么你领先不了几天。原创的技术才是领先的根本，不要太迷恋商业模式。

创业必须考虑3个“使然”。第一，使命使然。企业家要有一个崇高的目标，为社会创造价值。第二，竞争使然。企业从创立第一天起就要参与竞争，从整个生态链来看，一家企业不可能永远领先，企业需要时时创新，保持竞争优势。第三，利益相关者使然。包括员工、股东、政府，要拥抱这些人，不能抱怨他们，抱怨是反生产力。创业者应选择对企业长期发展最有利的方式进行博弈。

提问：给对职业通道感到困惑的人提一个建议吧。

回答：人之所以优秀是因为他的经历，绝不是因为他的年龄。遇到问题时，积极面对、努力解决。如果不解决，它就会变成两个问题。

侯总认为自己是一位造梦师，在通过企业帮助员工实现自己的梦想。我认为他是一位建筑师，不仅善于畅想，而且勤于规划，在跳跃和

稳定之间保持着精妙的平衡。对侯总进行访谈时，让人最深的体会是：成大事者不纠结。他身上那种乐观、奋进会让我们觉得，无论创业多难，它都值得我们经历。

跨界转型

工作了10多年，你是否发现你并不喜欢现在的工作？其实你不一定真的不喜欢，可能是你做腻了。

人到中年，拥有一份稳定的工作是很多人渴望的。凡事有好必有坏，正如温水煮青蛙，在舒适的工作环境中待久了的人，迟早会在职场转型期被淘汰。由于缺乏职业灵敏度，很多职场人的职场之路越走越窄。

那么，跨界是一种什么感受？有人跟我说："那种感觉就像你重新参加高考，事前把书看了一部分，死记硬背了好多东西，但一到需动真刀真枪的考场，你一下子懵了。什么知识点、思路，你全都忘记了，只能凭感觉一道题一道题地啃，啃完一门再啃一门。"

还有人说："就像新兵上战场。"

35岁或40岁面临的职场转型，是一个重塑自己的过程。和20多岁时比，这时候的职场人多了几缕白发、几条经验，还多了两笔非常重要的财富。

第一笔财富是社会资本。认识的人多了，资源就多了，机会也多了。

第二笔财富是心智的成长。成长来自以往的成功和失败经历。

某职业女性是理工科毕业生，毕业后在一家企业做了15年财务工作，她觉得这份工作工资待遇都不错，工作量也少，她完成得也不错，于是有了一直在这个岗位上待到退休的想法。后来，公司让她当主管，

但她手下的好几名海归硕士平时多少有点看不上部门里的本科生，这伤害了她的自尊心，于是她便开始积极考虑转型。

经过1个月的深思熟虑，她希望未来能在大企业做财务总监或投融资专业人士。为此，她制订了一个计划：第一步，看书、参加各种考试，提升实操能力；第二步，报读在职硕士，提升人力资本；第三步，换工作，寻找目标行业的工作。

跨界转型的方式有很多，比如改变职能、做自由职业者、投资等。

跨界转型是否一直“跨”下去，往往取决于很多因素，其中最关键的是跨界的收益是否超过了“主业”。如果收益远远低于主业，一般人是不会贸然将跨界工作当成全职职业的。只有当“副业”的收入能够超越“主业”时，大多数人才会完全转到新的跑道。

不转型的坚守

坚守，即守着一家企业到退休。在绝大多数情况下，这是很难的。

假设我们要在某一岗位上坚守到退休，在坚守的过程中，我们的贡献会逐渐减少，而薪资却逐渐增加。如果哪一天，我们的投入和产出失去了基本的平衡，那么我们将去往何处？原地坚守，很多时候意味着变相“降薪”。

所以，职场人如果选择坚守一家企业，那么一定要不断更新自己的技能，跟上企业的发展。如果哪天发现自己真的落伍了，就要调整心态，降低期望，踏踏实实做好工作。

纳西姆·尼古拉斯·塔勒布在《反脆弱》一书中提到，打工是貌似安全实则风险最高的一种行为，一旦发生裁员，对个人的伤害极大。[3]

估计没有人愿意落入被裁员的境地，但这是我们无法完全避免的，站在企业的立场考虑，如果企业身处困局、问题缠身，若不进行“瘦

身”，则迟早会面临更大的危机，甚至走向破产倒闭。

战略学里提到，当企业发展到第三阶段的时候，要么寻找新的研发和创新点，将企业拉到S曲线新的第一阶段，要么通过降价和服务，留在原来的赛道上。因为价格下降、服务提升后，客户还愿意买单。在职业通道里，当个人在企业里的作用保持在一个稳定的水准，个人的薪酬、绩效和类似水平的人不相上下，那么他就进入了一种稳定的状态，获得超值提升的空间则越来越小，提升空间变小，安全系数可能更大。

我认为对进入职业通道第三阶段的职场人而言，企业更需要从企业文化的角度强调“社会性”。如果说处于职业通道前两个阶段的人更需要竞争和合作，那么第三阶段的人更需要公平和尊严。企业是法人，而我们是人，人是有感情和欲望的，企业需要创建良好的、公平的、人性化的企业文化，为所有员工有尊严地工作创造平台、提供机会。这点对于进入职业通道第三阶段、失去较强市场竞争力的职场人来说尤其重要。

再谈转型的重要性

为什么有的人在职业通道第三阶段缺乏职业灵敏度？原因是大部分人在之前的10~15年没有持续经营好自己的职场生态圈。企业里最需要创新和创造力，个人也是一样，现在的我们比以往任何时候都更需要及时识别自己需要创新的点，为转型做准备。

今天想学演讲，明天想学沟通，后天想学管理，什么都想，往往什么都实现不了。设定优先级，对自己狠一点，决定了就去做，做了就别后悔。

想得快没有用，做得快才有用。

当初，诺基亚的高层管理者其实预见了智能手机的未来。但是，他们不愿意让智能手机威胁他们在原来机型的基础上持续开发的新产品，因而对新机会视而不见，最终被苹果公司超越。

个体之间的竞争也一样。很多时候，有大智慧的人不声不响，悄悄地就把活儿干完了，而有些人还在旁边傻傻地坐等机会降临。

有人善于发现机会，是理性的战略思考派；有人善于抓住机会，是热情的行动实践派。要了解自己属于哪种类型。

职业通道第一阶段的主要任务是落地。我们学会了十八般武艺，赤手空拳开始闯荡职场。一次小胜利、一个新点子、一位新朋友、一家新公司、一个新城市、一个新行业，都会让我们兴奋、好奇、尝试、贡献。

职业通道第二阶段的主要任务是爬坡。在这段时间内，我们眼前的风景会越来越好，我们挥洒了汗水，也得到了收获，这是我们感觉最“舒服”的阶段。舒服不是身体上的舒服，而是我们的投入看得到产出。

职业通道第三阶段的主要任务是转型。转型阶段要做2件事情。

（1）重塑自己、修身。重塑是全方位的：从思维到知识，从认识到能力，从人力到人际关系。重塑是客观地审视自己，甚至是无情地剖析自己。思维是先导，只有破除心中的执念，才能卸掉手上、脚上无形的铁链。重塑首先要重塑思维，其次是审视。审视就是了解我是谁、我对什么事情抱有好奇心、我能够坚持做什么事、我讨厌做什么事、我的能力水平到底如何、我认识的人是怎样的、我喜欢和什么样的人接触、我不喜欢什么样的人、我擅长和什么样的人交往、我不擅长和什么样的人交往、我要挣多少钱、我希望要几个小孩……说到底，审视就是了解自己到底想要活成什么样。处于职业通道第三阶段的职场人，必须对自己非常诚实。

找到动力，就能找到道路。经常有人对我说：“这份工作好无聊。”我经常想反问一句：“既然感觉无聊，那么你除了等着公司和老板来关照你，你又做了什么能让工作更加有趣和更有挑战的努力呢？”我们网购时往往会货比三家，为了“双十一”的优惠而熬夜刷手机，但是谈到职业发展，我们往往被动地等着公司安排。小事聪明，大事糊涂，这是不少人的写照。

所以，即使我们不选择创业，也需要具备企业家的精神、灵活的思维方式、强大的学习能力，以及接受失败的能力。

思维跟上以后，行动也要跟上。很多人过不了这一关，是因为他们不得法（迷茫）、不想动（懒）。没有生物技术可以帮你换一个大脑，你需要自己给自己“换”一个大脑。过了这一关的人，便开始超越竞争者了。

（2）网络式转型。怎么转、何时转，这一系列问题由你个人决定，但是在做决定和践行的过程中，你可以向行业顶尖高手咨询如何做出最优和次优选择，判断你可以承受的最差的结果。

比如，你想转行做投资，就向投资界的前辈请教；想自己创业，就向创业高手请教怎么做更有可能成功，以及如何避免失败；想成功进入

大型公司高管层，要找现在已经在这个位置上的人，当他们的学生。企业、贵人、朋友等能提供人力资本、社会资本、资金等支持，他们的专业、视野、推荐、信息、资金总能在某个方面给你提示或帮助。

身处职场转型阶段，除了自己要动起来，还要把周围的人也动员起来。做出转型的决定并不容易，你要吸纳多方意见，然后自己做决定。睁大眼睛、伸长耳朵，认真地听取各方的建议和反馈，请他们给自己把把脉、开开方子。

有时，人越听他人的建议，就越不敢行动。因此，请你记住，转型的决定应该自己来做。自己基于个人能力、家庭计划、经济条件等做出决定，并由自己负责。

这个决策过程需要网络式收集信息、权衡利弊、自己做决定

在转型的过程中，思维的网络、人际关系的网络、业务的网络、行业的网络都和以往不同。这些网络汇集在一起，为你带来转型的持续动力和能量。它们是转型的动力，也是转型的行为、结果，并且在很多时候互为因果。

经典的职业通道是线性的，这种职业通道依然大量存在，但是，职业通道正变得越来越个体网络化、整体社会化。企业内外的壁垒正在被打破，企业在演变成社会的企业。社会企业是这样的组织：它们在关注企业收入增长、获得盈利的同时，也关注环境和利益相关者。今后的职场人，其职业通道会逐渐突破传统的、经典的线性模式，呈现多样化、模糊化和频繁变化的特点。

总结一下，职场人应以自我的重塑和修身为发心，以人力为驱动，以人际关系为渠道，以环境为依托，实现第三阶段的转型。

职业通道之光

1.在职业通道第三阶段，职场人的选择有4个：成为高级管理者、创业、跨界、原地坚守。每个选择都有其特点，需要个人审时度势，主动做出选择。

2.高级管理者职业通道之路难度较大、风险较小、成就感较强。创业之路是勇敢者之路，创业需要个人具备核心优势、资源，能突破低谷。跨界转型的方式有很多，比如改变职能、做自由职业者，投资等。坚守不易，需要不断更新自己的技能，或者调整心态，降低期望，避免陷入被动。

3.有人善于发现机会，是理性的战略思考派；有人善于抓住机会，是热情的行动实践派。要了解自己属于哪种类型。

4.转型过程中，需要网络式收集信息、权衡利弊、自己做决定。

5.职场人应以自我的重塑和修身为发心、以人力为驱动、以人际关系为渠道、以环境为依托，实现第三阶段的转型。

---

[1]引用自向屹等人所著的《中欧校友影响力报告》，2016年7月发布。

[2]watchdog在英语里没有贬义，指看护者，监督者，意为高层管理者是公司的经营者和公司利益的看护者。

[3]纳西姆·尼古拉斯·塔勒布. 反脆弱：从不确定性中获益[M]. 雨珂，译. 北京：中信出版社，2014.

第六章 搬走职场绊脚石

保持积极心理状态的同时，职场人也要认识到负面思考的危害。职场人应当埋头工作，抬头微笑，练就自己的职场技能。打破心的羁绊，人才走向更大的舞台。

从小到大，谁没有被石头绊倒过？小时候我们经常被沙堆里的石头绊住，或者落入小朋友玩耍时挖好的沙坑；长大以后，女生可能被自己的高跟鞋绊倒过，无论男士还是女士，都可能一边走路一边看手机，被台阶绊倒过。

职场中总有一些时刻，我们因为无知或无所谓，而给自己或者无辜的人挖了坑。

下面我们讨论如何搬走职场绊脚石，让我们的职场之路走得更顺利。

正面思考vs负面思考

正面思考是一种态度，负面思考是一种行为。积极乐观的人是“无敌”的，这里的“无敌”，不是指这个人不会失败、犯错、沮丧、发火、颓废，而是指这个人在任何情况下都不会失控，都能进行自我调整和自我管理，视挫折为成长，视低谷为修行。

越是努力想成事的人，犯的错也越多。人无完人，没有哪个成功者没有犯过错。关键不是犯没犯错，而是对待错误的态度。

自负的人脑海里没有犯错这个词，他们认为再大的错都是别人的原因。他们的眼睛和耳朵被自己蒙上了，成了所谓的掩耳盗铃者。

自卑的人为了不犯错，做人做事畏畏缩缩，最终一事无成。他们的手脚被自己捆住了，成了所谓的鸵鸟政策执行者。

自信的人知道自己哪里行、哪里不行，懂得扬长补短或避短，一直在朝着心中有光亮的地方前进。他们心底的声音能被自己听到，他们就是所谓的胸有成竹者。

无知的乐观不如清醒的旁观。时不时离自己的情绪远一点，用一种稍微抽离的态度看待自己的思维方式和面临的问题，这样，我们才更可能找到问题的症结。

很多时候，我们过于执着于找到问题的正确答案，而忽视了从一开始就应该提出正确的问题。

比如下面这个例子。

小曹对大任说：“受不了啦，我要跳槽！”大任大吃一惊，问道：“怎么回事？你怎么想到跳槽了？”小曹抱怨道：“我的工资低，还总加班，这么辛苦，老板看到报告稍有不满就批评我，我真的忍受不了了。”

此时此刻，大任可以这样提出正确的问题：“你的表现一直不错。

你在目前的工作阶段最希望得到的职场回报是什么？你最大的个人资本是什么？愿意说说吗？”小曹如果对自己的期望、个人能力、社会资本、所处的小环境进行了客观分析，那么他最后做出的决定也许是最合理和理性的。

乐观的态度、清醒的旁观、有力的发问，再加上适当的负面思考，我们就能更好地应对职场风险。

负面思考的力量

毋庸置疑，太空飞行是人类历史上最危险的工作之一。那些脱离地球引力、飞向太空的宇航员的力量来自哪里？我们来看一下加拿大第一位宇航员克里斯·哈德菲尔德（Chris Hadfield）的故事。[1]克里斯曾3次飞向太空，在2013年3月，他还成了国际空间站（International Space Station，ISS）的站长。【分享 Vxin booker527】

无休止训练几十年

克里斯出生于1959年8月29日，阿波罗11号登月的电视新闻激起了年幼的克里斯对星空的好奇和渴望。他原来是加拿大皇家空军的战斗机飞行员，后来转成试飞飞行员，在阿尔伯塔、魁北克、美国加利福尼亚等地轮岗。当飞行员是危险的，当试飞飞行员更危险，用行话描述就是：“他们总预料到有人会死。”令人意想不到的是，当他成为一名宇航员以后，家里人反而松了一口气。家人认为克里斯会更加安全，因为宇宙飞船升天的机会少多了。

1992年，他入选加拿大航空航天局宇航员名单，于1995年第一次飞

入太空，还参观了俄罗斯宇宙飞船MIR。2001年，他再次飞入太空，实现了太空行走，安装了加拿大臂2号（Canadarm2），总共在室外待了14小时50分钟，围绕地球转了10圈，期间由于太空眼镜的防雾装置出现问题还造成他眼睛的高度不适。2012年，他第三次飞入太空。2013年，在代号为Expedition 35的行动中，他成为国际空间站站长，负责指挥5名宇航员完成一系列太空科学实验，探究失重状况对人体的影响。这期间，他拍摄了大量太空照片，记了私人太空日志，并且把这些资料分享到了脸书、推特、谷歌等社交平台上，引起巨大反响。他还在空中表演吉他，并演唱了歌曲《太空怪人》。目前他已经退休，他获得了无数荣誉。

面对恐惧情绪

经常有人问克里斯：“你如何面对自己的恐惧情绪？”

当时人们对于宇航事业的印象，除了阿姆斯特朗登上月球后迈出“人类的一大步”的历史性荣耀，还有1986年挑战者号升空爆炸时发出的浓浓黑烟，以及哥伦比亚号执行完任务重返大气层时解体的可怕场面。这些大事件经过媒体的报道，深深地烙在大家的记忆里。

经过几十年的训练，克里斯和团队对飞船从发射到返回地球过程中的无数艰难场景进行了模拟演练。因此，当引擎轰鸣、点火发射时，他感受到的不是害怕，而是放松：等了这么久，这一天终于来了。

人们也许认为宇航员具有超人般的勇气和机器人般的（理性）情感。其实，在压力巨大、极度危险的环境下，克里斯认为他真正需要的是知识。人或许会有些不安，神经会过于紧张，但掌握了知识后，人不会被吓趴下。

火灾和其他

准备好去做一件事情并不能保证你能成功，虽然你希望成功。真正充分的准备是能够预测什么地方可能出问题，并且有应对方案。在接受训练的时间里，宇航员反复练习各种状况下的紧急应对方案，例如出现引擎问题、遇到电脑错误、爆炸、失火等状况时应如何应对。经过日复一日、年复一年的研究、拆分和解决，他们战胜了恐惧，习得了一种难能可贵的能力。

宇宙飞船中最危险的情况莫过于发生火灾。在狭小的飞船空间里，没有藏身之地。在失重的环境里，火苗会怎么飘？没有人知道。怎么灭火呢？没有人清楚。在接受训练的最初几年里，每次一到救火演习，克里斯就会自动扑向灭火器。经过多年的训练之后，他已经掌握了一整套回应方式，可以用3个词来总结：示警、集合、工作。

“把问题抠出来”（Working the Problem）是NASA做出决策的流程语言，意指用专业的方法一个接一个地寻找答案，直到氧气耗尽。所以，宇航员们日积月累地练习如何正确地回应火灾警报，力求把第二反应变成了第一反应。他们不会跳起来扑向灭火器和面具。发生火灾时，一个宇航员会冷静地通过内部通信系统通知所有人火灾警报响了，因为隔壁的同行也许听不到警报，需要通过内部通信系统来提醒。另外一个宇航员会走到计算机前看是哪个烟雾探测器发出了警报。没有人会悠闲地踱步，但宇航员们的反应是一种好奇的聚焦，犹如面对一道高深莫测的填字题，而不是面对近在咫尺的生命危险。如果我们看到这个场景，或许会觉得怪异：他们没有焦虑，没有吼叫，没有慌乱。

意外事故

有一个词语人人都想躲避，那就是死亡。克里斯用“意外事故”来指代它。这迫使他思考关于死亡的细节，不仅包括哪些情况会导致死亡，还包括宇航员的死亡对家庭、同事和航天计划意味着什么，这些都是“必须放到桌面上谈”的情况。

如果一名宇航员受伤甚至死亡，那么该如何妥善处理他的尸体呢？太空站里没有装尸袋，能将尸体装在太空服里、锁进柜子里吗？产生气味怎么办？是应该将尸体放在补给舱里，让它在进入大气层时和其他垃圾一起火化在归途吗？还是在某次太空行走时对其实行空葬？这些都是宇航员们要回答的问题。

与此同时，地球上的同事还要回答接下来的问题：如何向媒体发布这样的消息，谁去通知捐躯宇航员的家属亲人，电话通知还是上门通知，航天计划会不会因此遭到指责以至计划停止等。

从负面思考中汲取巨大能量

假想各种负面情况的目的是找到你知识与能力的差距，从而锻炼你应对前所未有的挑战的能力。

练习应对各种灾难使克里斯变得更加积极，使他相信他具备了足够的解决问题的能力，在面临最艰难的局面时也能微笑应对。

这些练习也极大地缓解了准备飞行的漫长过程中脑力和情绪承受的强大压力。没有人愿意在执行任务时牺牲。反复练习让宇航员没有那么害怕了。实际上，当他写好遗嘱，身穿全套宇航服出现在即将发射的宇宙飞船前时，他产生了一种终于解放了的内心感受。

克里斯的故事引起了我的思考。作为一名积极心理学的拥护者和践行者，我平时也会做紧急情况下的反应机制讨论，时常会准备A计划、B计划、C计划。但与宇航员所接受的高强度危机处理机制和强化训练

相比，我所做的只是九牛一毛。

其实，只要我们转换一下视角，就会获得新的力量。让我们探寻一下最让人烦恼、不安、痛苦、紧张的某个时刻，想想当时有什么感觉和情绪，这些感觉和情绪背后有什么样的信念和价值观，我们内心最深层次的需求和恐惧是什么，下次遇到这种情况该如何更好地面对和处理，而不会轻易被杏仁核干扰（杏仁核的应激反应让我们在面临多个潜在威胁、做出理性分析之前，就可以本能地做出反应），从而更好地处理危机和意外。

按照克里斯的说法，成为一名飞向太空的宇航员要具备以下3个条件。

（1）非常健康的身体；

（2）很强的学习能力，尽量多学习和掌握知识与技能；

（3）知道如何做事、做决策，然后坚持。

这3个要求看上去没什么大不了的，不是吗？

我们和宇航员这样的顶级高手之间的差异就是我们做得没有那么好、那么极致、那么长久。因此，职场中由于努力程度不同，有的人成了高手，有的人努力不掉队，而有的人则被时代所抛弃。

美貌的“诅咒”

美有多有用

安娜·库尔尼科娃从来没有得过世界网坛几大赛事的大奖，但她可能是最受欢迎、曝光度最高的女运动员之一。是她的美貌分散了自己的注意力，让她没有集中精力训练，还是她已经发挥出自己的最高水平，而美貌让人们更加关注她，因而对她的失败感到遗憾呢？

真有人对此做了研究。德国明斯特大学的两位学者就女运动员的外貌和职业比赛成绩之间的关系这一问题研究了100位世界顶级网球女运动员。他们以运动员们获得的奖金数量作为成绩表现，统计她们在一定时间内参加的所有国际女子职业网联比赛，然后将运动员的脸部正面照片放在问卷中发给900多位学生。研究结果表明，女性网球运动员越好看，她们比赛获得胜利的次数越多，得到的奖金也越高。同时，上场对阵的两位运动员的外貌指数差距越大，好看一方胜出的概率越高。[2]

看上去，美真的管用。

在中文里，美貌和外表吸引力之间是有区别的。在英语里，appearance和attractiveness也是两个词，前者表示相貌和身材，后者表示由内而外的吸引力。还有一个词位于它们的上一层，这个词就是：美。

美也有不同的层次。“中国形象力理论创始人”程成老师将美分为3种：两性审美，也就是激素层面的审美，满足这种审美标准的人如玛丽莲·梦露；人文审美，发自精神、素养和气质，这是一种跨越年龄的美，满足这种审美标准的人如奥黛丽·赫本；个性审美，如香奈儿创始人香奈儿女士在她所处的时代焕发出的与众不同的个性美。[3]

虽然人们对美的评判标准有所不同，对某个人的外貌判断也可能比较主观，但总体而言，我们对美的感受的相同点依然多过不同点。正因如此，不少人认为由内而外散发出的吸引力是可以被衡量和打造的。

吸引力强的人在读书、求职、加薪等过程中会拥有一定的优势，首先，他们自然会受到更多的关注，吸引更多的眼球；其次，这种人说话更管用；然后，在同等条件下，他们更容易给人留下努力、刻苦、聪明、具有创造力的印象，即使人们知道这是一种刻板印象，依然免不了受它的影响；最后，他们更容易得到支持和帮助。

所以，吸引力强的人会享受吸引力溢价。作为普通人，我们也常常通过人们的表象来评价他们的内在。知道了这一点后，我们既可以避免忽视外在吸引力带来损失，也可以利用这一规律为自己的职业通道助力、加分。

让自己更有吸引力

不是每个人都能变得魅力四射，但是，每个人都可以提升自己的内在和外在吸引力。

整洁

不知你留意过没有，高级餐厅里服务员的衬衫、餐桌的桌布、厨师的着装都是雪白雪白的，餐厅希望通过这种“白”向客户传递一个信号：这个餐厅是非常干净、专业的。如果工作人员外表整洁、服装干净，前来就餐的客户自然会对餐食质量和就餐环境有期待和信任感。

在我居住的小区里有一位工人老杨，他的工作是料理花园、割草、

打扫公共道路、垃圾分类监督。虽然大家对工人的着装要求不高，但是他每天都穿着白衬衫、西裤、皮鞋，天冷时会再加一件西装。他的衣服虽然质量一般，但足够整洁。天热时，他就把衬衫袖子挽起来。一年365天，我从来没见过他衣衫不整的样子。虽然我不知道他的工作质量如何，但是我确信他的工作态度是非常职业化的。他给小区居民留下了非常专业的职业印象。

把工作服穿得最整洁的当属一些日本公司的员工。着装从某种程度上表明他们的工作态度是一流的。

向上穿衣

同样是小区这名工人，他的着装还完美诠释了“向上穿衣”的职场法则。

“向上穿衣”的意思是：根据职场环境的不同，按照自己的位置和环境，自己的着装风格向上级的着装风格靠近，或者按照理想工作的着装要求打扮自己。

我在职场中90%的情况下是这么做的，只要有正式会议且不是周五，我基本都会穿西装外套，而在和同学们在一起的场合，我会展现自己学院风和女性化的一面。在工作场合，我习惯于穿西装外套，但在跟员工促膝谈心的时候，穿针织衫、牛仔裤会更合适，所以，有时我也会穿衬衫和牛仔裤。

现在的职场流行多样性、强调多元化，所以“向上穿衣”并非一定要向领导看齐，而是要跟场景靠上。有的人说：“那我看马云在很多场合都穿得很随便啊”“互联网大牛都穿圆领T恤”。这些人可能忽略了两点：第一，成为大咖以后，大家对这个人在公众场合怎么穿的宽容度高多了，穿得独特一些反而显得有个性；第二，各个行业行规不同，互联网

行业的着装风格放到金融行业就意味着着装的变革。所以，在自己还没成为大咖之前，向上着装不会出错。

女性的困惑

猜一猜：企业中10个初级经理里有几个是女性？中层经理中呢？高层经理中呢？

答案分别是：4个，4个，2个。

女性适合当管理者吗？女性更适合当管理者吗？

其实，女性天生具备许多优势：更有爱心、更包容、能够平衡复杂的利害关系。但是女性需要加强的地方也有很多，最明显的是在思维和态度上要更有勇气、更自信，在行动上要兼顾职场和家庭。

很多女性对爱情很有勇气，但对职业不够有勇气，这是一个很有意思的现象。

大多数时候，我们按照各个选项在我们心中的优先级来做决定。很多女性把爱情和婚姻当成生命中第一重要的事。

虽然很多女性希望在职业和家庭两方面都取得满意的成就，但是不少有孩子，尤其是有两个孩子的职业女性放弃了全职工作甚至退出了职场，中断了职业通道。

女性的职业通道从来不是一条平坦的路。在生孩子的那几年，女性职场人的职业发展会有所停顿，因为女性在怀孕和休产假的阶段必然会把精力放到家庭上。

所以我特别佩服那些鼓励女儿独立自主、追求职业成功的父母们。我认识一位成功的人力资源总监，她一直犹豫是否要生育二胎。按照她的家庭条件，生育二胎没有太大的经济负担。她的母亲劝她说：“人生在世，一定要独立自主。先别生二胎了，在事业上再打拼一段时间更好。”

活成让儿女们感到骄傲的样子，这或许是为人父母者留给孩子最大的财富。不用言语，不用说教，只用自己的行动成为孩子们的榜样。

有的女性会为了先生的职业发展和事业成功而暂时放弃自己的事业。我的前任上级马瑞龙先生来自巴西，他的太太是一名成功的创业企业家，跟随他跨越半个地球来到中国。马总偶尔打趣说：“在公司，我是首席执行官。回到家，我太太是首席执行官，我什么都得听她的，比如穿什么衣服、几点出门做什么、周末做什么……那时候我就是家里的员工了，这种感觉真的很好。”幸福的夫妻，一方往往会在对方最需要的时候做出牺牲，而另外一半也会怀有感恩之心。

我们看到，职场中女性高管很少。其实何止高管，在中层管理者和总监级高级经理人队伍中，女性的身影就很少见。根据CEB的一份报告[4]，在亚洲的中层和总监级管理者中，女性分别占28%和26%；在高管和董事层级中，女性占比不超过20%。在北美，这些比例分别是49%、49%和31%，在中国，女性在中层管理者和高管中的比例分别是44%和21%。

这是不是说女性不愿意朝高管的路上发展呢？答案恰恰相反，不仅各种行业报告表明女性和男性一样希望获得提升，而且现实生活中的不少例子也证明了女性对职业成功的渴望。

麦肯锡研究发现[5]，企业中女性高管的数量与企业的业绩表现呈正相关。如果企业能够消除职场中的性别不平等现象，到了2025年，全球经济收入可以增加25万亿美元。

为什么女性更难成为高管呢？原因可能有以下几点。

第一是没有在上级面前多表现。有些老板更关注工作时间的长短、工作态度是否端正、是否会说话，与工作时间和态度相比，领导者对工作结果的关注程度可能更低。

那么问题来了。谁更有时间、精力跟着老板加班熬夜呢？从传统意义上讲，女性承担着更多照顾家庭和孩子的责任，花在办公室的时间自然有所减少。在这一点上，男性当然更有优势，他们的工作时间比女性多出一大截。这样一来，很多工作效率高、工作时间相对较短的女性职

场人会失去一些职业通道中的好机会。

第二是受到潜意识里的偏见的影响。每个人心底都会对他人、对事情有偏见。有时我们能意识到这种偏见，有时意识不到，有时意识到了还不愿意承认。

你理想中的高层领导者是什么样的？看看好莱坞电影和国内的各种电视剧就知道了。影视剧中的总裁形象有几个是女性形象？

第三是机动性差。国内轮岗中，男性比女性方便多了，国际轮岗虽然对男性和女性都是挑战，但总体而言，女性面对的挑战更大。比如，太太出国工作，如果先生跟着去，岂不是要失去现在国内的工作？对于这种挑战，试问有几个男性职场人可以接受和处理？

第四是许多女性职场人不如男性自信。在职场中经常听到女性说出这样的话："这件事我试试吧，不一定行""我觉得自己还没有完全准备好""不好意思，我做得还不够""我没有申请这个内部机会，我觉得我不算完全合格"……女性通常会在自己百分之百满足岗位需求时才会举手，而男性通常在10个条件中满足6个时就会举手。男性通常会这么说："我会""我来""我可以，让我试试"……在你周围，有这样的女性和男性职场人吗？

其实，女性职业通道中的阻力不是进入职场后才产生的，而是从儿时就产生了的。从小，一些女孩就被家长、老师、社会灌输这样的思想：要好看、美丽、乖巧；而男孩们则被教育要能干、成大事、敢拼。在这样的环境中成长的女孩们已经输在了起跑线上。

女性不只是职场中的风景，她们有同时处理多项事务的能力，能忠诚而又勇敢地担起职场和家庭的双重责任。

我的朋友张思是一名智慧、率真的女企业家，她在职业通道第二阶段末期离开企业，转型创业。她最初的想法是创立一个彭博（Bloomberg）那样的金融资讯机构，为投资者提供高质量的财经新闻、金融数据及资讯。

经过几年的创业和探索，她发现行业独角兽已经形成，自己公司的产品不足以冲击原有行业。于是，她充分发挥自己的专业优势，转型创立了资产管理公司。经过10多年的经营，她的公司已经拥有了一批忠实客户，在业内形成了自己的投资风格并获得了极佳的口碑。由于她在海内外都有自己的投资团队和基金经理，因此，在具体业务上，她已经不需要事必躬亲了。这样，她就有了一定的精力可以投入家庭和孩子的教育。

她有3个可爱的孩子，亲子关系非常融洽。同时，她对时装和教育都有独特的见解，并在自我管理、家庭计划和事业发展方面保持了长期的平衡。她的乐观、韧性，她敏锐的眼光和洒脱、美丽的着装风格都成为她的个性标签。

像她这样自我、家庭、职业三方兼顾，并且内在力和外在美兼修的优秀女性还有很多。她们应当在家庭事务中得到家人的支持，在职场上得到我们的掌声和鲜花。

企业的责任

企业有责任为女性职场人提供平等的职业发展机会，为她们在职业和家庭两条路上顺利前进提供支持。企业应倡导部分经理和员工抛弃潜意识中对女性的偏见，鼓励开放、透明的工作氛围，从招聘、培训、人才管理到领导力发展、薪酬福利和企业文化等各个方面，审视各项人力资源政策和实践情况，为女性提供公平的机会，促进女性职场人的发展。

女性要成为一家企业的高层管理者，企业文化的作用非常重要。如果企业能够培养具有多样性的文化，为女性施展职业才华提供更多环境和资源的支持，那么，将会有一批又一批的杰出女性成为高管。

性骚扰

随着网络的发展，人很容易获得关注，短短几天内，人设可能建立也可能崩塌，这都是网络的力量。以前避讳的问题，现在经过网络的传播能被快速放大并发酵。就说职场性骚扰这个话题，网络报道的此类事件不少。对于职场人，尤其是女性，掌握防范性骚扰的基本知识极具现实意义。鉴于性骚扰的对象主要为女性，我把性骚扰放到这里来讲。

有的公司在欢迎新员工时，老员工会问新人交往过几个“特殊的”异性朋友，理由是只有双方坦诚相待，团队建设才有可能做好。那么，怎么区分开玩笑和性骚扰呢？

“性骚扰”这个词在法律中得到体现其实也就是20世纪70年代的事情，那个时候还叫性别歧视（discrimination），真正叫作性骚扰（sexual harassment）是从1988年开始的。美国平等就业机会委员会对性骚扰进行了明确的法律定义：提出不受欢迎的性接近、性好处的要求，其他具有性内容的言辞或身体动作，包括（1）服从这样的行为被明示或暗示作为个人就业的条件或前提；（2）个人对上述行为的服从或拒绝决定着该人的就业情况；（3）这样的行为有不当干涉个人的工作或使工作环境具有威胁、敌意或侵害性的目的或效果。

职场中的性骚扰时有发生，法律上，国内还没有让用人单位承担某一雇员对另一雇员进行性骚扰带来的连带责任，这也是性骚扰的情况比较难被发现和处罚的原因。从这个角度来讲，国内很多企业的人力资源部门和经理在这方面的意识有待加强。

怎样防范性骚扰，既能与同事友好相处，展示人见人爱的性格，又能防止逾矩，避免给别人带来不快、给自己带来麻烦？

第一，了解职场的基本礼仪。例如，在与陌生女性握手时，等她先伸手后再伸出手来握手；握手时间不要过长，握手力度不要过大；了解

某些国家的熟人见面亲吻礼，明白这种礼节只是象征性的，现实生活中我们与人交往时切不可过于靠近。图6-1为人际交往中合理的空间距离。

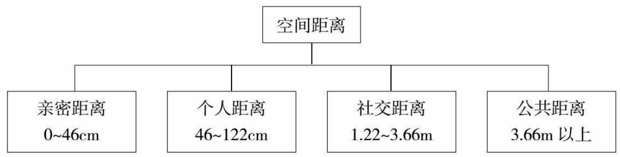


图6-1 合理的空间距离

第二，实在不了解对方时，可以先离对方远一点，保持安全距离很重要。当你在电梯或者公共交通工具里碰到拥挤的局面时，有一些不成文的规矩是必须遵守的：你不能同任何人说话，即使是你认识的人；你的眼神必须始终避免同他人眼神接触；面部不能有任何表情；人越拥挤，你的身体越不能随意动弹；在电梯里，你必须看着楼层号码等。

第三，如果冒犯了他人、让他人尴尬了，要真诚地道歉；如果情况不是很严重，没有人会上升到网络攻击和法律制裁层面。比如你无意之中碰到了对方的身体敏感部位、说错了话等，及时地说声“对不起”可以有效缓解对方的不快和双方的尴尬，避免事情发展到更加严重的程度。

女性要自重、独立、勇敢，企业要宽容、支持、鼓励。希望这部分内容能够为女性职场人提供有益的参考。

年龄、离职、空窗期

现代职场人一定会遇到6个问题：年龄、面试、离职、空窗期、税、退休。下面我们谈一下年龄、离职和空窗期这3个问题。

年龄

3位俄罗斯学者对一些俄罗斯职场人进行研究后发现，一个人职业发展过程中有2个最重要的时间节点：25岁和39岁。[6]18岁到25岁这一阶段，人的记忆力、注意力和思考能力逐渐提升，这些能力在25岁时达到顶峰；26岁到29岁这一阶段，人的记忆力和思考能力逐渐下降，注意力则继续增强；30岁到33岁这一阶段，人的记忆力、注意力和思考能力会到达一个次高峰；34岁到40岁这一阶段，这3种能力开始逐渐下降，然后稍微反弹上升；到39岁时，人的管理经验成为人力资本中最活跃的要素。

也许你对这个研究的结果有不同的感受，这不重要，重要的是要知道职场人在不同的年龄阶段有不同的生理、心理和体力方面的优势和劣势。知道每个阶段的特点，我们才能掌握规律，持续投资自己的职业通道，平衡短期和长期策略，使我们焕发职业活力。

职业活力一词于1992年首次出现于美国，由一名叫哈维（Harvey）的学者提出。他在研究美国学校校长的职业发展过程时提出了这个说法。他认为，职业活力是“个人身上具备的多种特质，这些特质使个体在追求职业发展的过程中保持激情、活力，获得本领和满意度”。[7]

离职

“说再见，再见不会太遥远。”爱情里，这是恋人分开时的希冀，职场里，这是一件可以确定的大概率事件。职场茫茫40多年，三十年河东，三十年河西，稍微转个弯儿，两个职场人就有可能再次遇见。因此，如何优雅地和企业说再见也是门艺术。

如何优雅地说再见？

离职时要跟3个对象说再见。

第一个对象是自己。做出主动离开一家企业的决定时，首先要从理性或感性的角度分析原因。理性的原因有升职的可能性、薪资待遇、与理想职位的差距、工作地点、求学深造的机会等；感性的原因有与上级的关系、对企业文化的感受、感情问题和情绪等。

马云曾经说过，员工离开一家公司有两个主要原因：钱没给到位；心委屈了。这句话非常精辟，因此广为流传。

员工离职还有一个原因是感觉腻味了。没有不满，没有委屈，但就是觉得没意思。

有的职场人做着千篇一律的工作，没了激情，缺了想象，日子过得就像温水煮青蛙。和感情一样，职场中也有典型的“七年之痒”现象，在一个地方做了5~7年的人心里容易蠢蠢欲动，想看看外面的机会。哪怕外面的职位和收入一般，不少人也愿意改变工作环境，寻求新环境中的可能性。

职场人在不同阶段也有不同的诉求。大多数人在20多岁时尤其看重快速学习和成长的机会，特别青睐能够学到全面规范管理体系的大公司和蕴藏着短平快项目机会的快公司。

30多岁时，大多数人要承担家庭责任，对于薪资收入的期待更高，会为了薪资选择离职。

大多数人40多岁时已经做出了一些成绩，在职业通道发展中接近或达到了顶峰。与此同时，其风险承受能力开始下降，他们更关注工作是否稳定、能否获得一定的社会认可、好状态能否一直持续。

大多数人接近60岁时，会进入职业通道尾期。这时他们更关注交班前的新人培养、工作移交，还有最关键的——自己的心理建设。

与之相对应，不满40岁的人跳槽最大胆、最频繁；40多岁的人跳槽最谨慎、最挑三拣四；50多岁的人跳槽最让人敬佩、赞叹。

打算跳槽之时，一定要想清楚自己想要怎样的生活，考虑自己在市场上有多大的价值；如果跳槽不顺利，那么自己和家庭所能够承担的最差后果是什么。也就是朝最好的方向努力，做最坏的打算。

第二个对象是主管。你写辞职信的时候有什么感觉？

“我感到有点暗爽，还有一种小小的快感。你不重视我，看吧，现在我找到位置跟你的一样高的工作了！”

“我多少有点纠结，现在的工作还是挺充实的，老板人还不错，但是没办法，工资太低了。”

“我觉得委屈，我在公司里遇到了职业天花板，上面的人很稳定，我也没有办法调整到其他岗位。”

爽过、纠结过、无奈过，接下来就要考虑你对未来工作的热切期望了。

此时，你考虑过主管的感受吗？有些人可能考虑过。去考虑是本分，考虑后还能去做是情分。

受员工离职影响最大的人是主管。主管需要找人接替离职人员的工作，而招聘一个合格的新人通常需要2~3个月的时间，成本是离职员工在此期间成本的3~5倍，这对主管而言是现实的压力。

离职员工如果能体谅主管的不易，在最后阶段一如既往地做好自己的工作，甚至表现得比前面更好，用行动表示对主管的理解和支持，凸显自己的专业和职业度，这是一种最优雅的说再见的方式。它包括以下

5点。

（1）把过去一到两年的所有关键文件资料整理成文件夹，存放到电脑中。如果能交付给接任者，则妥善地交付。如果接任者没有及时到位，就交付给主管指定的人或主管本人。

（2）把企业内外与工作有关的联系人的信息做成表格，交付给接任者。带着接任者认识这些关键人物，特别是平时你“单线联系”的人。

（3）将尚未完成的工作继续开展下去，或者询问主管是否将工作移交给更为合适的人。

（4）买一些小小的纪念品，临走前向曾经给予你无私帮助或指点的同事表示感谢。

（5）留下自己的联系方式，确保接任者或主管对接手的工作有疑问时，能够及时联系到你。

这5点做好了，相信你会在主管和同事心中留下美好的印象。

哪怕你辞职的原因是主管管理不力、领导无方，你还是得做好交接工作，不可产生报复心态。

第三个对象是企业。你离职的时候有没有想过，你离开的不仅仅是一个经理、团队，更是一家公司、一种文化？

不少员工在谈到为什么要离开一家公司的时候，都会自然而然地谈到在公司工作时的感受：“公司的工作节奏太快了，996、007、24×7，[8]我实在受不了，还是身体要紧”“公司的节奏太慢了，业务形势也不好，感觉看不到希望”。即使个人对公司有再多的不满，也要以优雅的方式说再见，原因如下。

（1）我们离开公司时，要对公司保持尊重，感谢公司给我们提供了一个施展才华和发展自己的舞台，而不是一味数落公司的种种不是。从情绪上来讲，这是尊重。

（2）我们可以给公司反馈。好坏两方面的反馈都能帮助公司管理者、主管和人力资源部事后采取相应措施，不断优化公司的管理水平和

团队文化。从团队上来讲，这是分享。

（3）当初我们选择加入一家公司，要么是因为薪资合理，要么是因为岗位合适，要么是因为满足了自己的其他需求，总之，一定是有原因的。现在，我们选择离开一家公司，并不完全是公司的问题。人和人都有可能在职场中碰到两次，人和公司也是一样。我们应该用优雅的方式说再见，因为以后有可能再次相见，如返聘，如合作。从未来考虑，这是在为自己创造机会。

（4）现在的经理和人力资源部在聘用重要岗位的新员工时，经常会向应聘者以往的公司进行背景调查。如果个人没能跟公司好聚好散，而是大闹一场后离开，做背景调查时就可能受到不利影响，甚至影响个人以后的职业和信誉。从个人来讲，这是留下正面印象。

最近几年，各家企业的背景调查均有越来越严格的势头。背景调查一般通过两种渠道开展。一是聘请专业的第三方机构进行独立调查，有些猎头公司会提供最后人选的背景调查，这种也属于第三方机构调查。进行严格的背景调查时，负责人会向学校发函件，把候选人从大学开始的学历、学位查个一清二楚，有时甚至连候选人的成绩都要查，其严谨度可见一斑。

二是人力资源部直接向候选人以前工作过的公司打电话、发邮件调查。现在微信朋友圈盛行，通过微信朋友介绍找到另外一家公司的经理和人力资源部并不困难。负责人还可以直接打网上公布的公司电话进行背景调查。无论是自己进行背景调查，还是请第三方进行背景调查，人力资源部都应当告知候选人公司即将进行背景调查的情况，并取得对方的同意，让对方提供背景调查人的联系方式。未经对方同意的背景调查会有侵犯公民隐私的嫌疑。当然，特殊情形除外，比如发现候选人明显在撒谎或是接到其他人的举报等。

空窗期

有几个人能从20多岁到60岁，除了休假，一天都未脱离职场呢？又有几个人愿意这样连轴转呢？

不管是出于什么原因选择离职，在一个人的职业生涯中，出现短则几天、长则数月的“空窗期”是正常的。

几天的空窗期相当于前后工作中的一条“缝”，让人稍微停顿一下、喘口气。它们通常是职场人的主动选择。一段短暂的休整期犹如五线谱中的休止符，稍加停顿，反而增加了节奏感。在这几天的空窗期中，职场人可以放松地享受难得的假期。

几个月的空窗期算得上职业生涯中真正的一扇窗了，职场人有的用它来修养身心、调整节奏；有的用它来反思职业通道发展，或者考虑创业的可行性；有的用它来陪伴年迈的父母、年幼的孩子；有的用它来专心进修、旅游采风，体验美好人生。

知道空窗期什么时候会结束是一件美好的事情，因为心里有底，就可以在空窗期放松享受。

如果不知道空窗期什么时候结束，那么人会从开始时的享受逐渐变得焦虑。前途未卜容易让人的自信心受到打击。

产生长短不定的空窗期的原因有4点：被迫离开前一家企业；主动离开，对找新工作过度自信；盲目裸辞；外部环境欠佳。

有2位学者[9]专门访谈过30多名产生离职空窗期的加拿大职场人，他们发现很多人成功地把离职后的空窗期过成了职业探索期，重新树立了职业通道目标。其实在中国也一样，被动形成的空窗期可能会倒逼职场人思考自己到底喜欢做什么、擅长做什么、不擅长做什么，从而在接下来的求职中更加理性，也会更加珍惜下一份工作。这正应了那句老话：“祸兮福之所倚。”

空窗期也让职场人真正停下忙碌的脚步，向内探索，思考自己为什么会走到今天这一步。我们每个人都有思维定式，在繁忙的日常工作中，我们的行为方式也早已产生了路径依赖，多了行动，少了思考，而空窗期是打破路径依赖的机会。

我经常询问人们：“你觉得怎样的一天才不算虚度？”得到的答案集中在两方面：第一，今天做的事情和昨天不太一样，每天都有新的东西，哪怕只有一点点；第二，有一点属于自己的时间，哪怕只有半小时，都觉得这是对自己的犒赏。我们天天都在有规律的工作中前行，慢慢产生了一种依赖。

空窗期如一盆冷水，将我们从头浇到底，让我们彻底地清醒。褪去了层层浮华和轰轰烈烈的日常色彩，世界突然变得安静了，安静得仿佛能听到自己的心跳，我们一下子寻回了职场和生活的本真。

空窗期也如一束激光，从表层射向内在，对我们进行了彻底的诊断。凡事皆有因果，当我们安静下来，在内心追问无数次“为什么”之后，我们终于可以复盘之前发生的事情，与自己和解，也放下往事，放过他人。在这个过程中，我们很有可能征求朋友、家人和人力资源专家的意见，从自我诊断变成专家会诊。

在诊断过程中，我们把零碎的情节和场景拼接到一起，形成自己特有的故事。故事复述完毕，我们的心态也彻底平衡了。

此时，我们就可以再次出发了。下面是一位年轻朋友发给我的感人话语。经过她的允许后，我将它们分享出来，此时的她已经完全释放、做好重新出发的准备了。

谢谢茉莉姐姐的辅导，下面是我接下来要做的事情，我相信改变会发生在每一天。

（1）心态

控制好自己的情绪。坚持画情绪曲线图；识别每次情绪的触发点。找出深层次的原因，更深入地了解自己，从原来的模式里走出来。

加强自我修复。向前看，吸取经验，学习，前行；冥想，深呼吸，

微笑（刻意练习）。

未来需要学着放松、妥协、接受、等待。

（2）面试

在开始时就和面试官建立联结，以欣赏的心态，真诚地赞美对方。

描述离职原因时陈述不可抗力；给对方信心；努力满足用人部门经理的期望，以感激的心态讲述自己在过往经历中的所学所获。

面试时带一个小本子，适当做点笔记；注意坐姿，要放松，可以适当变换姿势。

面试前做好功课，准备几个小问题，面试完要写感谢信（之前一直都这样）。

（3）能力

基于现阶段的职业定位，改善现有能力的不足，保持学习力（工作坊、培训；教练、辅导；向他人学习；阅读书籍、报告、文章）。

基于未来的职业发展目标，打造面向未来的能力。

我想告诉这位年轻的朋友：“莫愁前路无知己，天下谁人不识君。”

别人的工作，自己的职场

就如远处的草好像更绿，别人家的孩子好像更优秀，我们也时不时会觉得别人的职场似乎更光鲜、更有趣。我们被吸引着、推动着，朝人人都说好的那条路去走。但每个人都有自己的职场生态圈，别人的工作看着再好，我们也还得做出自己的职场选择。适合的才是最好的。

民企和外企的选择之间

这一年来，朋友常常问我到底该跳槽去哪家公司。最典型的问题是："茉莉姐姐，我到底该不该去某家民营企业呢？"

在很多人眼里，民企和外企有天壤之别。因此，每个人在做选择的时候都充满了矛盾和不安，期许和担忧。在某些人的印象里，选择民企就是选择通往财富自由的大门，而选择外企就是选择安逸和循规蹈矩的生活。一想到理想、房子、车子、孩子，人们就得明白到底是为了未来而忍受现在，还是为了现在而把未来放到下一步考虑。其实事情没有这么绝对。

1.面包和黄油，是所有理想和幻想的基础

面包和黄油是支撑理想的基础。生活并不容易，关键是你怎么看待活着这件事情。

关于选择工作，我认为得先考虑两点。第一，得活着。这份工作能维持你的生存。第二，要保证家人能活得体面，尤其是孩子。对孩子成

长影响最大的是其18岁之前的家庭时光。所以，我的建议是，要重视“造血功能”。所谓具备“造血功能”就是如果你去了某企业后因企业经营不善或自己没做好而失业时，家里3个月到半年之内不会因此揭不开锅，你不需要求父母帮着还房贷，孩子不会因此去不成兴趣班。如果你和你的家庭具备了造血功能，那么你就可以放心地搏一把。

如果你当前的造血功能还不完善，那么你就应该选择自己游刃有余的工作，和你能够适应的人际关系环境，拿一份性价比不错的工资。

不要活在别人貌似羡慕的眼神里，要活在自己心里的阳光下。

2.能力是面粉，理想是酵母

我们一路走来，积累了各种不同的知识、能力、技术和人际关系，但仅仅这样是不够的。人人都希望成就一番事业，在这个世界上留下自己的足迹，但若是缺乏雄心壮志，那么，纵使他有深厚的知识、高超的能力和娴熟的技术，他能做出的成绩和对他人、对企业产生的影响也终究有限。因此，在具备知识、能力和技术的基础上，一个人是否具备雄心，将成为他能走多远的核心因素。

这就如同等待发酵的面粉，如果麦子质量不好、杂质太多、卖相不好、吃起来磕牙，它的价格自然上不去，也别怪买家压价。如果麦子质量好，经过适当的工序后，优质的小麦就成了美味佳肴。

雄心或野心之于人，就如同酵母之于面粉团，没发过，不行；发过了头，也不行，雄心或野心太大而其他条件不足，人会表现得外强中干。

3.现在的外企是20年后民企的样子

能够在中国市场上做得风生水起的外企，哪家不是金刚钻在手？靠投机倒把成功的外国公司早就经不住大风大浪，沉入了江底。所以，在外企工作的职场人大可不必为现在外企风光不再而扼腕叹息，这是经济发展过程中再合理不过的一个阶段。

而外企比很多民企强的一点是，到中国来的外企都是经过国外市场检验过的，所以，到外企应聘时，要看公司是否正规、文化是否合适、上级是否和善；到民企应聘时，要看产业是否处于上升期、业务模式是否有发展前途、老板是否有野心和资源。

但是，这并不能说明外企的工作简单。相反，要在外企做成一个大项目或进行企业变革，要付出很多时间和精力，可谓大船调头难，考验非一般。项目或变革若成功了，大家击掌相庆；若失败了，除非遇到违规或触碰红线的问题，否则企业很少让个人承担所有责任。而在很多民企，项目失败则可能导致个人职业生涯的危机。

目前具备了一定规模的民企，已经形成了科层制的管理和领导方式。一些民企和外企的差别已经很小了。它们真正的吸引力还在于层出不穷的商业模式创新，而这需要进入这个体系的人具有足够的能力和野心。

无论在什么企业工作，个人的成功与能力、体力、野心和机遇有关。很多在民企工作的朋友跟我聊天时都说，走过生存阶段的民企很需要外企沉淀出来的体系、核心能力和打造这种能力的方法和窍门。

能将两个场域彻底贯通的顶尖人才，将会在未来10年迎来个人能力转型升级的大好机会。

身处职场的动态平衡

身处职场，我们会遇到各种各样耗费精力的事。因此，我们不仅要

学会管理时间，还要学会管理自己的精力。我们都要明白，职场是一场又一场脑力、能力、精力、吸引力的马拉松。除了掌握职场生态圈，我们还要练习在不同因素的影响下保持动态平衡。

真实与自洽

要对自己无比真实，不对自己撒谎；要对他人诚实、真诚。这并不等于你需要让别人了解你对所有事情的全部想法。

真实不等于粗鲁。如果你把对某事和某人的看法一股脑倒出来，而不考虑场合和对方的感受，那你不如不说，特别是当这件事情无关紧要时。

自洽的意思是按照自身逻辑推演，证明自己的思想和行为并不矛盾。美能带来溢价，相貌普通的人追求的美应该是内外兼修的吸引力，而不是锥子脸、网红妆。

在职场待得久了，你是什么样的人，就像妆花了一样，一定会显现真容。所以，职场人一定要真实。

谦虚与会“秀”

谦虚是一种美德，能让人行得远，取得成功，而且能在你成功以后减少别人对你的嫉妒。

谦虚和会“秀”不矛盾。谦虚让人恰如其分地掌握“秀”的时机、火候和功劳归属，会“秀”让谦虚的人不会失去本属于他的掌声和机会。谦虚使人进步，会“秀”使人晋升。谦虚又会“秀”的人不成功都难。

职场中的“秀”无处不在，有人看中管理者谦虚的态度，有人看中管

理者谦虚的行为。

开放与创新

保持开放是升维的前提条件。开放让人拥有对提升人力资本的恒心和拓展社会资本的信心。环境是开放思维中不可或缺的重要因素。阅读、倾听和交流能帮助我们保持开放。

创新是区分普通者和优秀者的关键因素。不会创新的人很难在职业通道第三阶段实现转型。开放是创新的前提。创新不只体现在专利上，还可以体现在工作中的点点滴滴。

职场生活开放而创新，哪怕没有轮岗、调薪，人们在工作中也绝不会无聊，也一定会进步。

中国人才，走向国际

随着全球经济一体化进程的加快，中国职场人正逐步进入全球化的工作环境，也有越来越多的外国人到中国寻找工作机会。

无论是大型国企、大型成长型民企，还是外企中的职场人，“走出去”的概率和需求都大幅增加，走出去的人才包括外派高管、中层管理者、高潜力人才、业务拓展和关键支持人员。

根据不同企业的海外发展战略、运营模式、前往的目标国家和地区，职场人出国工作有多种方式，如海外出差、短期商务旅行、一年以下的外派、一到三年的外派、外派结束之后的再次外派等。

由于外出时间长短、目的地不同，家属随行情况的差异等，外派对职场人的影响和冲击是不同的。影响最大的是一年以上的长期外派，职场人常常因为与家人相隔两地而颇感头疼。若孩子随家长到国外，孩子拓展了国际化视野的同时，也往往会面临随家长回派到国内时在国内学校重新融入的问题。当女性职场人被外派时，丈夫随行的可能性更小，矛盾也更为突出，因此很多女性会主动放弃或推迟外派机会。

你准备好迎接出国工作、成为国际化人才的机会了吗？关于什么样的人能走国际化路线的问题，这里有一个参考答案。

熟练的外语水平。这要求职场人不仅能清晰地表达，还能自如地表达，尤其是能够带着感情地表达。本科毕业的职场人大多考过大学英语四级考试，只要勤加练习，是能够清晰表达的。不少职场人讲外语时的问题是表达生硬，听者无法探寻单词和句子背后的情绪或含义，如兴奋或疑虑的情绪、同意或者不同意的态度倾向。富有逻辑地表达一个观点不是最难的，最难的是带有激情地、流畅地陈述观点。

在这一点上，我很佩服小米的创始人雷军先生，论口音和语法，他的英语表达不算标准，但是他胆子大、敢说，关键是敢于充满激情地

说。

跨文化沟通水平。理解不同国家和文化之间的差异和共性，并使用与之相适应的沟通方式，建立良好的跨国界职场沟通习惯。荷兰心理学家吉尔特·霍夫斯泰德（Geert Hofstede）教授的文化维度理论最为出名。这是一个衡量不同国家文化差异的框架。大家如果有兴趣，可以阅读他的著作《文化之重：价值、行为、体制和组织的跨国比较》。虽然他的研究结论在今天面临很多新的挑战，但依然不失为最有影响力的跨文化学习专著。很多公司也会给即将出国的外派人员及其家属安排跨文化沟通课程，通过培训减少他们心中的疑虑。

机动性和灵敏度。思想上兼收并蓄，行动上多加实践，持续学习，适应不同的社会和人文环境。外企长期派到国外的人才通常是去总部轮岗几年或者去其他国家锻炼。民企派到国外的人才则通常是引导海外子公司开辟市场、发展业务、接手新并购的公司。面对新局面，用老方法肯定行不通，职场人需要心胸开放、灵活机动，及时调整自己的言行举止和工作方式，以适应新环境。

面对实际场景时，外派的职场人要不断尝试、勤于调整，主动融入当地企业，增加与组织和团队的情感黏性，而不是只会埋头干活，忽视个人社会资本的建立。从短期看，故步自封、忽视融入会使职场人在当地的工作和生活变得乏味和孤独，影响其工作成果；从长期看，这种忽视会影响旁人对外派员工能力和潜力的感知性评价，甚至影响他们对所有来自这个国家的外派人员的评价。即使这些主观感知和评价是片面的，你也无法完全消除它们的影响。

内心驱动性。自己对职业通道的理解和承诺。你是没有办法逼一个人去海外工作的。和在国内出差不同，去海外工作要么是举家搬迁到国外一段时间，要么是一个人长时间在国外居住和工作。其间会碰到各种各样的困难，如果内心没有动力，一个人很难顺利度过在海外工作的时期，更别提获得职业发展了。

小马2008年毕业后加入某大型外企，工作了几年后跳槽到国内的大型民企，被外派到海外子公司工作，在中东工作了3年，继而被派往欧洲，目前，他已经在国外工作超过4年。我和他就外派话题进行了谈话。

提问：你被外派出国那几年，最大的变化是什么？

回答：我感觉被外派出国，除技能的变化之外，更大的变化是拓宽了视野以及对人的理解快速加深。我在外派中有一个特别的感受。以前在国内，我老觉得国内在管理等方面还有很多地方要向国外学习。出国几年后，我发现中国人，特别是受过良好教育的职场人，其能力并不比外国人差，而且在战略及执行力方面往往更胜一筹。这种跨文化感知的积累其实也增强了我的自信心。

提问：你觉得要在海外派遣工作中取得成功要具备哪些因素？

回答：我觉得有两点。首先保证你在公司的成功，这一点跟你是不是去海外工作没有关系。因为中国公司往往有很强的文化特点，高管也都是中国人，所以，要取得成功首先要适应公司并在公司工作中取得成功。其次，在公司成功不能确保你在海外也能成功，你得更灵活、有更强的跨文化理解力。我原来在大型外企工作，现在来到民企海外公司，我觉得自己还有个优势，那就是能够用外国人习惯的语言和方式跟他们交流、互相理解、传递公司的文化。在当前环境下，有的主管还想用完全中国式的管理方法来管理国外高知识水平的员工，这是行不通的。尤其是当公司在海外的雇主品牌不像国内那么强的时候，观念更不能过于保守。用对方能听懂的方式传递公司理念，推动员工干好工作最重要。

提问：海外派遣对个人职业通道的影响有哪些？

回答：公司已经要求很多一定层级以上的员工必须有海外派遣经历。作为一家想在世界舞台上发挥作用的公司，如果员工，尤其是高级管理者的知识和才能没有实现一定程度的国际化，那么公司将很难做出具有国际视野的决策。在很多情况下，没有海外经验的人在公司里升职会越来越困难。所以，人才一定要动起来，积极参与人才国际化的进程。

以我个人的经验和观察，一般在海外工作的员工平均两年就会进行岗位调整。虽然每次调整对个人来说都是一次“转身”，都需要几个月的调整期，以适应新的环境，但这对个人经验的积累以及能力的提升发挥着显而易见的作用。公司正是意识到只有不断变革才能激发组织的活力，所以才会不断出台新规定，驱使我们做出调整，不断适应新的环境。正因为这样，公司这么多年来才会一直生生不息。

除了职场人自己的心理建设和行动准备，企业也为外派人才做出了各种安排。正规公司的外派都由人力资源部的专人负责，负责人以女性居多。她们受过专业训练，通晓国际派遣政策、各国生活成本指数差异、津贴福利计算、个税调整、搬家运输、当地租房和学校支持、回派安排等问题。这都属于人力资源中的跨国人力资源模块。大公司在这方面体系完整、专业人员富有经验，而不少中小型公司在这方面还处于摸索和学习阶段。

知道怎么把人派出去、收回来，涉及一整套缜密的流程、政策，以及一系列耐心、细致的操作。除此之外，还有一个现实问题，那就是得有人可派。

对职场人来说，走出国门、长期外派是一个重要的职业决定；对企业来说，走出国门、进行海外布局同样是一个极其重要的战略决定。国内企业在拓展海外市场的初期，能够外派的合格人才往往不多。若在当地招聘，由于缺乏全球雇主品牌，企业通常面临难以吸引高级人才、缺乏适当渠道的挑战。

正因如此，希望走向国际的企业会更加重视吸引、培养和留用有能力、有意愿在国际市场上“开疆拓土”的国内职场人。这是新时代职场人的新机遇。

除了在企业里走国际化路线，选择去国际组织工作也是中国人才走向国际的另外一条道路。20世纪初，世界上各种国际组织约有200个，现在，全球则有大大小小几万个国际组织。中华人民共和国人力资源和社会保障部网站专门设置了国际组织人才信息服务，提供相关岗位和组织交流的信息。

由于大型国际组织岗位少、要求高，符合其招聘要求的职场人大都具备良好的教育背景和流利的外语水平。

我的一位多年好友供职于某个大型国际组织，她长年派驻国外。她是一位兰心蕙质的名校女博士，在该组织已经工作近10年，对待工作依

然乐此不疲。在我看来，这是一个非常适合她职业通道第三阶段的选择。我与她进行了越洋对话，谈了谈国际组织里的职业通道。

提问：你在国际组织已经工作10年了，在国际组织工作的人员稳定性都很强吗？

回答：国际组织和一般外企不同。我个人觉得，国际企业的人员流动性较大；而国际组织不追求营利，人员工作稳定性较强，除非员工自己想离开，否则一般都能长期做下去。当然，近年来的机构改革已经提高了工作人员的流动性，这是大势所趋，对个人的职业发展也是有益的。

提问：在国际组织里工作，最重要的能力是什么？

回答：在国际组织工作，除了要求外语能力强，能够胜任本职工作，很重要的一点是需要具备政治敏锐性。每个国际组织都有其成立宗旨，你要认同它的宗旨并时刻牢记在心。其次，作为政府间的组织中的人员，除了清楚自己的立场，你还需要知道其他主要成员有哪些、它们的立场是什么。只有清楚了这些，在面对敏感问题的时候，你才能妥善处理。另外，在多元、多种族、多文化的组织里工作，一定要保持开放的心态。

提问：你认为国际组织中职业通道有何特点？

回答：和企业类似，我所在的国际组织里，每年都有考评和薪资审核，个人的职业通道也有3条路线可走。第一，国际组织里人员的学历越来越高，从事基础事务的人员都是名校硕士毕业生，目前从这个职类转到更重要岗位的机会很少，一直停留在事务层面的人职业发展前景不一定乐观。第二是专业人员序列，从1级到5级，5级相当于某领域的资深专家；第三是管理人员序列，较高级或重要的职位往往涉及国家之间的政治安排，需要各国外交人员斡旋。因此，专业人员要想晋升至管理岗位，除了个人要具备相应的资历和能力，还要争取获得本国政府的支持。

这位朋友是我们那一级同学中公认的最聪明的人之一，从她的经历中我们可以看出，找到适合自己才情和气质的职业通道是一件幸福的事。

在国际舞台上展现我国职场人的风采，不只在于走出去，还包括职场人在全球人才市场中竞争力的增强。单个人才的竞争力在于个人打造了一个健康的职场生态圈，根据职业通道S曲线，从浅到深、从低到高、从单一到多元地打造自己起步、升腾与转型的职场人生。我们一路

播种、一路收获。

企业人才的竞争力则在于企业的投入。既然中国职场人要走向国际，我们就得知道我们在全球化知识与技能方面处于什么水平。

长风破浪会有时，直挂云帆济沧海。不管我们身在哪里，这是万千职场人今天的生活，也是我们的人生体验和职场体验，在职业通道中，愿你一路收获，一路成长。

职业通道之光

1.正面思考是一种态度，负面思考是一种行为。积极乐观的人是“无敌”的。无知的乐观不如清醒的旁观。

2.关键不是犯没犯错，而是对待错误的态度。

3.真正充分的准备是能够预测什么地方可能出问题，并且有应对方案。假想各种负面情况的目的是找到你知识与能力的差距，从而锻炼你应对前所未有的挑战的能力。

4.美真的管用。吸引力强的人在读书、求职、加薪等过程中会拥有一定的优势。因此，我们要注意整洁、向上穿衣，以此来提升自己的内在和外在吸引力。

5.活成让儿女们感到骄傲的样子，这或许是为人父母者留给孩子最大的财富。

6.女性在职场中更难成为高管的原因包括：没有在上级面前多表现、受到潜意识里的偏见的影响、机动性差、不够自信。企业应为女性职业通道发展提供助力。

7.现代职场人一定会遇到6个问题：年龄、面试、离职、空窗期、税、退休。

8.外企和民企处在不同的发展阶段，对于选择外企还是民企的问题，我们要理性决策。适合的才是最好的。

9.国际职业通道要求职场人具备熟练的外语水平、跨文化沟通水平、机动性和灵敏度，以及内心驱动性。中国人才正在走向国际。

---

[1]Chris H.,*An Astronaut’s Guide to Life on Earth*[M]. Toronto: Penguin Random House,2015.

[2]Bakkenbüll L B.,Kiefer S. Are Attractive Female Tennis Players More Successful? An Empirical Analysis[J].*Kyklos*,2015,68 (4): 443-458.

[3]来自程成老师2019年4月在深圳的演讲。

[4]CEB. Building A Stronger Pipeline of Women Leaders in Asia,Overcoming Barriers to Women Advancement[R]. 2012.

[5]McKinsey Global Institute. The Power of Party: How Advancing Women's Equality can Add $12 Trillion to Global Growth[R]. 2015.

[6]Anatolievich P A.,Markovich K A.,Nicholas A. Career Age Peaks.

[7]Harvey T A. Professional Vitality and the Principalship: Construct Validity Study. (Unpublished PhD dissertation). *University of Maine*,2002.

[8]网络用语，996、007、24×7是3种工作制的简称。

[9]Zikic J.,Richardson J. Unlocking the Careers of Business Professionals Following Job Loss: Sensemaking and Career Exploration of Older Workers[J]. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*,2007,24(1): 58-73.

附录

职业通道通关手册

一、职业通道规划表

我的职业通道设计品味（My CPD TASTE®）

我的天赋
我的热情
我的价值观
我的测试结果

（续表）

我的前期工作经历

根据我的职业通道设计品味，我计划采取以下行动

个人签名　　日期

职业通道规划表（简版）

第 1 年：

第 3 年：

第 5 年：

第 7 年：

第 10 年：

定期回顾

每年做一次评估，按照 1~7 分为自己打分

个人满意度	亮点	不足之处

个人签名　　日期

二、精选面试题集

初级

客户服务

举一个你面对愤怒的客户的例子。当时出了什么问题？结果如何？你在处理过程中扮演了什么角色？

举一个工作中你发现某人需要帮助的例子。你是怎么发现他需要帮助的？你又是怎么做的呢？后来结果如何？

灵活性和适应性

分享一个你最近工作中必须学习的新流程。学习过程中最难的是什么？你最喜欢的又是什么？新流程运行情况如何？

人际沟通

请举一个你没有好好沟通的例子。后来你是怎么改正的？

请举一个你不得不和一个恼怒的同事打交道的例子。那人因为什么事情而恼怒？你是如何处理的？结果如何？

组织管理

有的时候，我们需要在没有严格监督或支持的情况下完成任务，向我们描述一个这样的情形以及后来的结果。

举一个你曾经保护公司的例子。做出这样的举动后，你感觉如何？你是怎么做的？其他人员或相关部门的反馈如何？

个人提升

请分享一个需要极其关注细节才能完成任务的例子。其中涵盖哪些步骤？你是如何处理这种情况的？

列举过去两年里你做过的有助于职业发展的3件事。

描述这样一次经历：你收到了负面的反馈，但你将它变成了具有正面意义的事情。

你目前参加了什么自我提升的活动？

系统思考

你目前从事的工作对你现在的公司达成它的使命和目标有什么影响？你觉得自己的工作是重要的吗？如果是，为什么？如果不是，为什么不是？

描述一次你做出超过自己岗位要求的努力的情形。什么因素激励你投入了额外的努力？在任务完成时，你感觉如何？其他人注意到你付出额外的努力了吗？

中级

创造性思维

请举个例子，你的同事提出了一个好建议，但是没有人听，你是怎么处理这件事情的？结果如何？

客户服务

谁是你目前工作中的内部和外部客户？你如何对内部客户做满意度调查？又如何对外部客户做满意度调查？举例说明你如何运用反馈中得到的正面和负面反馈。

灵活性和适应性

请举例介绍一个你让他人改变的例子。你扮演了什么角色？采取了哪些行动？结果如何？如果重来一次，你的做法会有所不同吗？

人际沟通

请举一个实例说明你曾经如何成功地跟主管沟通一件很糟糕的事情。

你如何向一个不懂行业术语的外行解释一个复杂的技术问题？你是如何与不懂行业术语的人沟通的？

请举一个例子，说明你在面对某个冲突时承担起个人责任，并与相关人员联络以解释你行为的目的。你使用了什么方法？结果如何？

请举一个你不得不和态度强硬的同事共事的例子。你是如何跟他们打交道并影响他们的决策的？

组织管理

请列举你具备的使你成为敏感的、高效的领导者的2个特质，举例说明你是如何把它们运用到工作中的。

请举一个你在工作中和另外的团队产生矛盾的例子，你在其中的角色是什么？你们的矛盾解决了吗？是怎么解决的？如果没有解决，没有解决的是什么问题？

请举一个例子：某同事因个人问题影响了工作，你给了他什么帮助？这些帮助奏效吗？你怎么知道这些帮助奏效了呢？

个人提升

请举一个例子，说明你预估到了工作中潜在的问题并制定了预防措施。

请问你如何保证工作中的专业知识能跟上时代的发展？

通常来说，在工作中制定和遵循详细的程序规则是很重要的。请分享一个你制定详细的程序规则并施行它的例子。

请举一个你通过良好的判断和缜密的逻辑解决问题的例子。

请描述一个你没有顺利完成任务的经历。当时是什么情况？后来你如何以此为鉴改进工作？

系统思考

举例说明你的工作团队成员不理解他们与其他部门之间的关系，以及他们的工作变化对其他部门的影响。

你采取了哪些行动帮助这些团队成员更好地理解他们与其他部门之间的关系？你做了哪些具体的事情来保证你团队的变化对其他部门没有

产生不良影响？

高级

创造性思维

请解释一下你是如何做业务提升计划的，包括发现问题、找到解决方法、执行过程，以及你如何衡量计划的成功或失败，请举出一个完整的例子。

请分享一个你做过的最佳实践对标的例子。这次对标是如何帮助你的组织的？

客户服务

如果你退一步看你管理的部门或组织，你能看到哪些客户服务的环节？请解释每一个环节的细节，以及你在其中的角色和作用。

请说明你用了哪些方法提升你内部和外部客户的体验，你采取这些措施的原因是什么，你又是如何评估这些措施的效果的。

灵活性和适应性

你过去两年做过什么大的改变？这个改变是如何完成的？你在改变过程中遇到了什么困难？你是如何克服的？你的哪些个人特质帮助你进

行改变？如果重来一次，你又会做哪些调整？

组织重组有时会要求减员，请举出一个这样的例子，说明你是怎么做的，其中有哪些人参与，你为什么要他们参与，他们是如何参与的。

人际沟通

你处理冲突的典型方式是什么？请举例说明你从处理冲突的过程中学到了什么？

你有没有曾经向同事或团队“推销”过一个观点？你是怎么做的？他们接受了吗？

组织管理

举一个你的部属或者部门团队工作的表现远远超出预期的例子。你有什么反应？其他部门有什么反应？

举一个你的部属或者部门团队工作的表现远远低于预期的例子。你有什么反应？其他部门有什么反应？最终的结果是什么？

请列举你所具备的使你成为敏感的、高效的领导者的3个特质，举例说明你是如何把它们运用到工作中的。

个人提升

请分享一个你成功授权某个项目的例子。你采取了哪些措施赋能他人，你又是如何跟进项目进展的？

作为主管，你是否处分过员工？你为什么处分他？你采取了什么行动？做了哪些准备？在处分过程中，你感觉如何？

很多人都做过不高明或错误的决定，请举一个这样的例子，并说明你从中学到了什么，如果重新来过，你会做出什么改变。

请举一个你不同意自己的绩效评估结果的例子。它对你有什么影响？你从中学到了什么？

你如何让自己与持续更新的管理方式保持同步？哪些特质让你能与时俱进？举一个例子来说明这一点，尤其是在混乱的场景中。

系统思考

请描述一个你负责的提高组织或部门绩效的例子，具体包括：你是怎么想到了变革、变革是如何进行的、员工对变革的反应如何、你如何评价变革的结果、如果重来一次，你会采取哪些不同的措施。

请举一个例子说明你如何帮助你的部属理解他们的工作与组织之间的关系。你用了什么方法与他们沟通？沟通奏效吗？你怎么评估沟通是否奏效？

三、面试力自我检查表

请根据个人的实际情况作答，然后汇总答案，查看最后的答案说明。

序号	问题	是	不是	说不清楚
1	我了解企业的基本情况，能够自如地说出企业的历史、市场、发展等主要内容			
2	我了解岗位的主要工作内容，对自己能否胜任工作有预估			
3	我总是提前5~10分钟到达面试地点，不会迟到。如果偶尔迟到，我会提前告知对方，并解释原因、请对方谅解			
4	我在面试过程中表现自然、自信、有诚意，充分展现了自己的优势			
5	我会事先准备好合适的问题，以便在对方询问我时可以提出问题			
6	除非对方问起，否则我不主动询问薪资。面试官总会谈到它的			
7	我面试时的着装符合目标企业的文化风格			
8	我面试时通常不会两手空空，我会带个笔记本，体现专业性			
9	面试结束时我会表示感谢。如果有联系方式，我随后会写邮件或发信息表示感谢			
10	我应邀给出薪资期望时，会有理有据，并且给企业留有余地			
11	同时面试几个岗位时，我会有意识地分配准备时间和精力，不会乱了阵脚			
12	如果收到录用通知，我不会反悔并将其作为与公司内部谈判的筹码			
13	如果我真的因为公司内部挽留而失信于对方，我不会轻描淡写，而会真诚地说明理由并请求原谅			
14	我同时收到几个录用通知时，会列出选择标准，尽量做出理性和感性兼顾的决定			
15	我在面试过程中得到了家人或恋人的支持和理解			

答案说明

13~15个“是”：你的面试力超强。

你应对面试的能力很强，包括面试的前、中、后3个阶段。你既能从面试的核心内容上做好充分的准备，也能与各个面试官在面试过程中良好地互动，你会注意到一般人不会注意的细节。这样下去，不仅你的面试力会持续领先于他人，你的个人职场生态圈也会持续健康发展。

10~12个“是”：你的面试力良好。

你应对面试的能力良好。请看一下自评为“是”的部分，它们是你的面试力优势，继续发挥和强化这些优势吧！再看一下其他部分，它们可能存在于面试的前、中、后3个阶段。你应该对症下药，从面试的核心内容上做好充分的准备，在面试过程中，也需要与面试官良好地互动。坚持下去，你的面试力会持续加强，你将打造出更好的个人职场生态圈。

6~9个“是”：你的面试力一般。

你有很多机会提升自己的面试力。请看一下自评为“是”的部分，它们是你的面试力优势，继续强化这些优势吧！你应重点关注其他部分，有些问题明显存在于面试的前、中、后3个阶段。深呼吸，利用一切面试机会锻炼自己的面试力。在锻炼过程中，注意准备面试的核心内容，在面试过程中要试着与面试官互动。坚持下去，你的改变一定会带给你惊喜。

6个以下“是”：你的面试力亟待加强。

你可以全面审视自己的面试力。请看一下自评为“是”的部分，它们是你的面试力优势，继续强化这些优势吧！请将其他没有自评为“是”的部分全部列举出来，按照面试的前、中、后3个阶段列出改善行动的计划，在每次面试前后加以对照，你会发现自己的面试力在提升。

四、面霸养成卡

问题：

情境： 任务： 行动： 结果：

五、个人核心任职要求评估表

序号	核心任职要求	权重	个人自评水准（个人能力是否满足核心任职要求）				
			1 分 不满足	2 分 不太满足	3 分 满足	4 分 超出	5 分 明显超出
1							
2							
3							
4							
总评		100%					

六、快速复盘表

题　　目	自　　评
在这件事情中，我哪些环节做得好	
在这件事情中，我哪些环节做得不好	
接下来，我会继续做哪些事情	
接下来，在哪些方面，我会做出改变	
在下一次类似的事情中，我的个人进步目标是什么	

七、社会资本自查表

1.职场圈维度的社会资本自查表

职场圈	目前水平（1~5）	期望水平（1~5）	主要措施
本部门核心（内部职场）			
领导者			
同事			
下级			
关联部门常联系人			
联系人 A			
联系人 B			
导师			
教练			
贵人			
外部核心（外部职场）			
A 社团			
B 社团			

2.价值观维度的社会资本自查表

相近的价值观（内部运营观）	目前水平（1~5）	期望水平（1~5）	主要措施
本部门核心			
领导者			
同事			
下级			
关联部门常联系人			
联系人 A			
联系人 B			
导师			
教练			
贵人			

3.关系维度的社会资本自查表

关系	目前水平（1~5）	期望水平（1~5）	主要措施
本部门核心（内部关系）			
领导者			
同事			
下级			
关联部门常联系人			
联系人 A			
联系人 B			
导师			
教练			
贵人			
外部核心（外部关系）			
同频者			
颠覆者			

作者简介

吴静是某世界知名500强跨国公司中国区人力资源副总裁。她拥有丰富的人生履历和深厚的人力资源管理和领导经验，先后在贺利氏、固特异、西门子、法液空等大型跨国公司担任人力资源高级职务，职业经验横跨政府机构、医疗、工业、能源、汽车等领域。

吴静是国内人力资源界中生代的翘楚，被业界一线媒体评选为大中华区最佳人力资源经理人。她精通人力资源战略和运营，擅长将先进的人力资源理论和不同环境下的实践相结合，她领导团队多次获得各种人力资源奖项，践行“成人达己”的领导风格。

吴静先后获得解放军外国语学院英语专业文学学士学位，中国律师资格，上海对外经贸大学国际法学硕士学位，中欧国际工商学院高级管理人员工商管理硕士（EMBA）学位，参与美国密歇根大学罗斯商学院全球人力资源高管课程，法国格勒诺布尔高等商学院工商管理博士候选人。高级认证培训师、国际认证专业教练，担任多项社会职务。中欧校友人力资源研究会副会长，BHR公益社团创始人。3部英语畅销小说的中文版译者。

智元微库
OPEN MIND